

経 営 論 集

59巻 第3・4号

2012年3月

ダイカにみる1970～80年代の地域卸企業の経営発展

佐々木 聡

はじめに

従来の日本の経営史研究の歩みをふり返ると、流通の中間段階に位置する卸企業の経営史についての研究は、あまり進展がみられなかったといってよい。これまでの主な研究の枠組みのなかで、卸企業は、大企業との関係や政府の政策の対象として、すなわち他律的な従属変数として捉えられるにとどまっていたきらいがある。このため、卸企業の経営者や、彼らによる経営戦略と組織設計、戦略実行の担い手であり組織の構成員である人的資源などの問題は、経営史的研究の領域でも、ほとんど等閑視されてきた。つまり卸企業の主体性に注目した視点からの経営史的研究が、あまりみられなかったといえる。

本稿では、こうした研究史への認識から、日本の流通の中間に位置する卸企業経営の実証的な検討を試みたい。事例研究の対象は、1969（昭和44）年8月に、北海道の日用雑貨・化粧品系の有力卸企業7社の合併によって成立したダイカ株式会社である。同社は、1990年代に津軽海峡を越えて青森県の企業を合併し、さらに秋田県、埼玉県、新潟県の卸企業を合併して、2004（平成16）年4月には、名古屋の伊藤伊、九州のサンビックおよび四国の徳倉と統合して、全国的卸企業の株式会社あらたとなる。同社は、現在も、日本の日用雑貨業界の代表的卸企業のひとつである。

本稿で検討の対象とする期間は、こうした全国展開にいたる前の1980年代までである。この時期のダイカの所有と経営という企業の基本的特徴を確認したうえで、当該期の経営環境と経営者の方針、戦略を担う人的資源とそのエネルギーを有効化するための組織、組織を効率化する管理システムや戦略の優位性を確保するための情報・物流システムなど、多面的に検討することによって、この時期の成長を可能とした主体的諸条件について明らかにすることにしたい。

1. 所有と経営

1970年代から80年代にかけてのダイカの経営者の方針や戦略、組織設計と組織能力などの検討にさきだって、1969（昭和44）年8月に新たにダイカ株式会社が発足してからの資本金と所有構造および経営陣の推移について確認し、ダイカという企業の基本的特徴を把握しておこう。

①資本金の推移

まず、経営の原資というべき資本金について確認しておきたい。表－1は、1969年のダイカ成立以降、1970～80年代のダイカの資本金と株主数の推移を示している。成立時の資本金は1億835万円で、発行済株式総数は216万7千株である。同一業界では、1969年4月に大粧（後のパルタック）が2億円の資本金となっており⁽¹⁾、そのほぼ半額ではあるが、それに次ぐ規模であった。すなわち両社とも、中小企業基本法（昭和38年7月20日、法律第154号）で定義される当時の卸売業の中小企業の資本規模（製造業5,000万円以下、卸売業1,000万円以下、小売業・サービス業1,000万円以下）だけではなく、今日のそれ（製造業3億円以下、卸売業1億円以下、小売業・サービス業5,000万円以下）をも超える大きさであったことになる⁽²⁾。

さて、その後の推移をみると、ダイカ発足から第9期までは、10～20件程度の株主異動があるものの⁽³⁾、資本金額に変更はなく、株主数も大きな変化はない。

ダイカ第10－I期の1978年6月15日、発行済株式総数を400万株とし、資本金額を2億円に増資した⁽⁴⁾。これを機に、従業員の持株制度の拡充もはかった⁽⁵⁾。これにともない、株主数も大幅に増加していることがわかる。その2年後の第12期の1980年10月26日には発行済株式総数440万株、2億2千円に増資し、さらに同年12月6日には、発行済株式総数を600万株として、3億円に増資した⁽⁶⁾。この増資の背景には、後述するように、本支店の施設拡充や情報・物流システム高度化などのための資金需要があった。

1989（平成元）年4月には、従業員持株会が発足し⁽⁷⁾、同年の7月には第3者割当による110万株の増資を行った⁽⁸⁾。これは、ダイカの経営史上初めての増資方法でもあったので、その内容をやや詳しくみておこう。

まず110万株のうち30万株は社員持株会への有償割当であり、発行価格60円は、額面50円をベースに、これまでの2割配当の実績をふまえた配当還元の考え方から設定された。60円のうち資本金組入額を50円とし、10円は資本準備金組入額とした。したがって、これによる増資分は1,500万円となる。

110万株から従業員割当増資30万株を差し引いた80万株は、新株引受権付担保社債いわゆるワラント債1億4,175万円の発行を受けた、たくぎんキャピタルによる新株引受権の行使にともな

う有償割当であった。その発行価格450円の半額の225円を資本金とし、残る同額を資本準備金に組み入れた。したがって、これによる増資分は1億8千万円となる。

資本調達の総額は、60円に30万株を乗じた額と450円に80万株を乗じた額の和の3億7,800万円であるが、このうち増資額は1,500万円と1億8,000万円の和である1億9,500万円となる。表-1の第20期の資本金額4億9,500万円は、前期までの資本金にこの増資分を加えた値である。なお、たくぎんキャピタルは、北海道拓殖銀行の関係会社のベンチャー・キャピタルであり、このワラント債発行の企画提案にも関わった。

なお、この時点で、株主数が前期の463名から124名へと減ったのは、従業員347名の株主主義が従業員持株会に変更されたためである。前期株主数の463名から従業員株主数347を減じて従業員持会としての株主数1を加えると117名となって、第20期末株主数124名と7名の誤差が生じるが、これは前期末から名義変更までの間の採用者と退職者があり、彼らの株主としての数の増減があったためである⁽⁹⁾。

②所有構造の特徴

表-2は、1980年代のダイカとの主要取引銀行との所有関係の推移を示している。ここに示した時期の資本金額は表-1からわかるように3億円で、発行済株式総数は前述のように6万株である。ダイカへの最大の融資銀行である北海道拓殖銀行でも、所有比率は5%である。融資額第2位の北海道銀行は3.66%、その他3行すなわち北陸銀行、北海道相互銀行、日本長期信用銀行の3行⁽¹⁰⁾を合わせても、その所有比率は2.16%であった。したがって、これら主要取引先銀行の合計比率は10%強であった。

表-3は、4億9,500万円へと増資された直後の大株主を示している。これをみると、最大の株主は前述の従業員持株会であり、25%強の持株比率となっている。それに続くのが、たくぎんキャピタル、そして北海道拓殖銀行となっている。個人では、代表取締役の大公一郎^{だいこういちろう}が最大で4.22%の所有比率である。それに続くのは、前述の取引銀行や、大公一郎と同様に1969年の合併に参加し新発足のダイカの経営者となっていた者であった。

日本経営史の研究史上よく知られた、戦前の「財閥」の定義の所有構造面の要素として「家族・同族の封鎖的所有」があげられる。ダイカの場合、取引銀行と合併に関係した企業の所有型経営者が主要株主にはなっているが、所有同族による「封鎖的所有」とはいえないので、そうした定義には該当しない。また現代の法人税法上の同族会社（親族ら3人以下による過半数所有）にも該当する企業ではなかった。

ただし、ダイカ成立後、そしてその後の増資後も、ダイカの株主の「大半は社員並びに社員に準ずる方々及びOB社員の方々に占められて」いることに変わりはない⁽¹¹⁾。

表－１ 株主数の推移

期（ダイカ）	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10－Ⅰ	10－Ⅱ
期（益十全堂）	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
時期（年・月・日）	1969年1月21日 ～1970年1月20日	1970年1月21日 ～1971年1月21日	1971年1月21日 ～1971年9月30日	1971年10月1日 ～1972年9月30日	1972年10月1日 ～1973年9月30日	1973年10月1日 ～1974年9月30日	1974年10月1日 ～1975年9月30日	1975年10月1日 ～1976年9月30日	1976年10月1日 ～1977年9月30日	1977年10月1日 ～1978年7月31日	1978年8月1日 ～1979年7月31日
資本金（千円）	108,350	108,350	108,350	108,350	108,350	108,350	108,350	108,350	108,350	200,000	200,000
株主数	239	232	232	233	233	231	231	231	231	387	400
期（ダイカ）	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
期（益十全堂）	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
時期（年・月・日）	1979年8月1日 ～1980年7月31日	1980年8月1日 ～1981年7月31日	1981年8月1日 ～1982年7月31日	1982年8月1日 ～1983年7月31日	1983年8月1日 ～1984年7月31日	1984年8月1日 ～1985年7月31日	1985年8月1日 ～1986年7月31日	1986年8月1日 ～1987年7月31日	1987年8月1日 ～1988年7月31日	1988年8月1日 ～1989年7月31日	1989年8月1日 ～1990年7月31日
資本金（千円）	200,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	495,000	525,000
株主数	395	418	423	442	446	453	460	469	463	124	149

（出典）ダイカ株式会社『営業報告書』第1期～第8期、第10～14期、同『第9期営業報告書』、同『報告書』第15期～第21期。

表－２ 主要借入先の借入金残高・所有株数・所有比率

主要借入先	ダイカとの融資・所有関係	期（ダイカ）	14	15	16	17	18	19
		期（益十全堂）	48	49	50	51	52	53
		時期（年・月・日）	1982年8月1日 ～1983年7月31日	1983年8月1日 ～1984年7月31日	1984年8月1日 ～1985年7月31日	1985年8月1日 ～1986年7月31日	1986年8月1日 ～1987年7月31日	1987年8月1日 ～1988年7月31日
北海道拓殖銀行	ダイカへの貸付金残高（百万円）		1,115	1,231	1,336	1,494	1,519	1,598
	ダイカ株式の所有数（千株）		300	300	300	300	300	300
	ダイカ株式の所有比率（％）		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
北海道銀行	ダイカへの貸付金残高（百万円）		970	990	1,060	1,167	1,349	1,373
	ダイカ株式の所有数（千株）		220	220	220	220	220	220
	ダイカ株式の所有比率（％）		3.66	3.66	3.66	3.66	3.66	3.66
その他3行	ダイカへの貸付金残高（百万円）		607	637	624	620	846	840
	ダイカ株式の所有数（千株）		130	130	130	130	130	130
	ダイカ株式の所有比率（％）		2.16	2.16	2.16	2.16	2.16	2.16

（出典）ダイカ株式会社『営業報告書』第14期～第19期。

表－３ 1989（平成元）年7月31日現在（第20期末）の大株主との融資・出資関係

大株主名	ダイカへの出資状況		ダイカから大株主への出資状況		ダイカの大株主 からの借入金残 高（百万円）
	持株数（千株）	持株比率（％）	持株数（千株）	持株比率（％）	
ダイカ社員持株会	1,792	25.24	-	-	-
たくきんキャピタル株式会社	400	5.63	-	-	-
株式会社北海道拓殖銀行	355	5.00	169	0.00	1,215
大 公一郎	300	4.22	-	-	-
株式会社北海道銀行	300	4.22	14	0.00	982
山崎雅夫	186	2.62	-	-	-
株式会社日本長期信用銀行	180	2.53	1	0.00	273
石倉克祐	178	2.50	-	-	-
株式会社北陸銀行	150	2.11	53	0.00	255
橋本雄司	123	1.73	-	-	-
合計	3,946	55.80	237	0.00	2,725

（出典）ダイカ株式会社『営業報告書』第20期。

旧卸企業時代と異なるのは、従業員の持株を奨励することによって、企業所有と経営参加の意識をもたせ、労使一体感を高めるようにしたことである。この点にも、後述するダイカ経営者による従業員尊重の方針がうかがわれよう。

③発足時のダイカ経営陣

ダイカ株式会社の発足時の経営陣は、表－4に示す通りである。^{ダイカ} 尙十全堂の大総一郎（1907年1月－2005年12月、函館商業高校卒）が代表取締役会長に、丸文の橋本雄介（1916年11月－1998年4月、根室商業高校卒）が代表取締役社長に、それぞれ就いている。尙十全堂と丸文は、7社合併へと推移する前の最初の段階での合併協議当事者であるから、その両社代表が合併直後の経営面でも中心となったことは首肯できよう。副社長には、この2社の大修七郎と橋本圭介のほか、

表－4 ダイカ成立時の経営陣

役職名	氏名	出身母体
代表取締役会長	大総一郎	尙十全堂
代表取締役社長	橋本雄介	丸文
取締役副社長	石田一郎 山崎義夫 大島直治 北川光雄 大修七郎 橋本圭介	石田商店 山崎商事 大幸商店 丸協 尙十全堂 丸文
専務取締役	大公一郎	尙十全堂
常務取締役	石倉克祐 加藤永太郎 星直流 大宮豊頼 大島淳治	石倉産業 尙十全堂 尙十全堂 丸文 大幸商店
取締役	太田敏雄 黒沢隆 佐藤脩 植田一雄 石崎静夫	丸文 丸文 石田商店 山崎商事 尙十全堂
監査役	石倉みを 石田博 坂野洋二	石倉産業 石田商店 丸文

（出典）ダイカ㈱『第34期営業報告書』（至昭和44年1月21日至昭和45年1月20日）10～11頁、米山幸喜『ダイカ創業物語』（北海道商報社、1989年8月）9～10頁および『北海道商報』復刊1197号（北海道商報社、1975年5月）33頁のほか、筆者自身による大公一郎・米山幸喜両氏への確認に対する回答による。なお、米山幸喜氏によれば、加藤永太郎常務取締役は銀行出身で経理担当であり、坂野洋二監査役は会計士であったという。

石田商店の石田一郎、山崎商事の山崎義夫、丸協の北川光雄の各3社の代表、そして、後述するように、やや遅れて合併に加わった大幸商店の大島直治の計6名が就いている。

専務取締役には、カ十全堂の大公一郎（1938年4月生まれ、一橋大学卒）が就いた。橋本雄介と大総一郎・大公一郎親子との関係や合併実現への貢献からみて、橋本雄介の次代を担うリーダーとして期待されての位置づけであったとみられる⁽¹²⁾。常務取締役には、7社合併時の1社である石倉産業の石倉克祐はじめ、カ十全堂の関係者2名と丸文、大幸商店の関係者各1名が就き、一般の取締役と監査役にも、丸協と大幸を除く5社の関係者が就いている。彼らの多くは、旧会社で経験を積み、所有同族外で経営者となったいわば番頭タイプの専門経営者（salaried manager）である。

いずれにせよ、最初に合併の核となった丸文とカ十全堂を中心に、大幸商店も含めた合併7社の関係者が発足時の経営陣となった。しかも、丸文とカ十全堂はじめ合併企業各社は株式会社であったが⁽¹³⁾、いずれも出資者同族が実質的に経営の中心を占めていたことに注意しておきたい。こうした所有と経営の特徴は、発足時の新生ダイカにも基本的に継承されたといえる。

④ダイカ経営陣の推移と特徴

表－5は、ダイカ発足後から1970代および80年代の決算期時点での取締役・監査役の氏名を示している。1969年の合併時の卸企業の所有型経営者とその時点での雇用型の専門経営が、その後も主要な経営陣となっていることに大きな変化はない。ただ、そうしたなかでも、経営のリーダーシップの転換と、新たな雇用型の専門経営者の採用という、ふたつの変化に注目しておきたい。

まずリーダーシップの転換を画したといつてよい重要な経営者人事として、2つの事実に注目したい。

ひとつは、ダイカ第3期で、大公一郎の他に、ふりよし み さ お振吉巳歳男（1929年4月生まれ、早稲田大学卒）が専務取締役に就任していることである。振吉は、旭電化工業と同社出資によって設立された日本サンホームでの通算18年間の経験を経て、橋本雄介社長の懇請を受けて1971年1月にダイカに取締役として入社し、同年3月に専務取締役に就任した。振吉は、大公一郎の異母姉の結婚相手であり、大公一郎の義理の兄にあたる⁽¹⁴⁾。したがって、大家同族に加わった者ということになり、ダイカ経営陣の所有同族色を希釈化する要素たりえない。しかし、後述するように、その
アントルプルヌールシップ
企業家精神は、その後のダイカにとって大きな力となる。

第2に注目したいのは、1980年代に入ったダイカ第11期の経営陣である。1979年10月21日の取締役会で、「代表取締役に橋本雄介、大公一郎、振吉巳歳男の三氏を選任すること」と「退任取締役大総一郎氏に退職慰労金贈呈の件」が承認され、同年11月14日をもって、「大総一郎氏の取締役および代表取締役退任」と「大公一郎氏、振吉巳歳男氏の代表取締役就任」の登記を完了した⁽¹⁵⁾。

表－５ 各期末の取締役・監査役

期（ダイカ）	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10－Ⅰ	10－Ⅱ
期（念十全堂）	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
期間	1969年1月21日 ～1970年1月20日	1970年1月21日 ～1971年1月21日	1971年1月21日 ～1971年9月30日	1971年10月1日 ～1972年9月30日	1972年10月1日 ～1973年9月30日	1973年10月1日 ～1974年9月30日	1974年10月1日 ～1975年9月30日	1975年10月1日 ～1976年9月30日	1976年10月1日 ～1977年9月30日	1977年10月1日 ～1978年7月31日	1978年8月1日 ～1979年7月31日
現在年月	1970年3月	1971年3月	1971年11月	1972年11月	1973年11月	1974年11月	1975年11月	1976年11月	1977年11月	1978年9月	1979年9月
代表取締役会長	大 総一郎	大 総一郎	大 総一郎	大 総一郎	大 総一郎	大 総一郎	大 総一郎	大 総一郎	大 総一郎	大 総一郎	大 総一郎
代表取締役社長	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介
取締役副社長	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎
取締役副社長	山崎義夫	山崎義夫	山崎義夫	山崎義夫	山崎義夫	山崎義夫	山崎義夫	山崎義夫	山崎義夫	山崎義夫	山崎義夫
取締役副社長	大島直治	大島直治	大島直治	大島直治	大島直治	大島直治	大島直治	大島直治	大島直治	大島直治	大島直治
取締役副社長	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄
取締役副社長	大 修七郎	大 修七郎	大 修七郎	大 修七郎	大 修七郎	大 修七郎	大 修七郎	大 修七郎	大 修七郎	大 修七郎	大 修七郎
取締役副社長	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介
専務取締役	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎
専務取締役			振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男
常務取締役	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐
常務取締役	加藤永太郎	加藤永太郎	加藤永太郎	加藤永太郎	加藤永太郎	加藤永太郎	加藤永太郎	加藤永太郎	加藤永太郎	加藤永太郎	加藤永太郎
常務取締役	星 直流	星 直流	星 直流	星 直流	星 直流	星 直流	星 直流	星 直流	星 直流	星 直流	星 直流
常務取締役	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯
常務取締役	大島淳治	大島淳治	大島淳治	大島淳治	大島淳治	大島淳治	大島淳治	大島淳治	大島淳治	大島淳治	大島淳治
取締役	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄
取締役	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆
取締役											出口龍一
取締役	佐藤 脩										
取締役	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄
取締役										池田 稔	池田 稔
取締役	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄
取締役		石倉みを	石倉みを	石倉みを	石倉みを	石倉みを	石倉みを	石倉みを	石倉みを		
監査役	石倉みを										
監査役	石田 博	石田 博	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二
監査役	坂野洋二	坂野洋二	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博

— ダイカにみる1970～80年代の地域卸企業の経営発展 —

期 (ダイカ)	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
期 (満十全堂)	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
期間	1979年8月1日 ～1980年7月31日	1980年8月1日 ～1981年7月31日	1981年8月1日 ～1982年7月31日	1982年8月1日 ～1983年7月31日	1983年8月1日 ～1984年7月31日	1984年8月1日 ～1985年7月31日	1985年8月1日 ～1986年7月31日	1986年8月1日 ～1987年7月31日	1987年8月1日 ～1988年7月31日	1988年8月1日 ～1989年7月31日	1989年8月1日 ～1990年7月31日
現在年月	1980年9月	1981年9月	1982年7月	1983年7月	1984年7月	1985年7月	1986年7月	1987年7月	1988年7月	1989年7月	1990年7月
代表取締役会長	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎	工藤欣一
代表取締役社長	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎	大 公一郎
代表取締役副社長	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男	振吉巳歳男
取締役相談役	石田一郎	石田一郎	石田一郎	石田一郎							
取締役相談役	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄	北川光雄		
取締役相談役	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介	橋本圭介				
専務取締役	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐	石倉克祐
専務取締役	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯	大宮豊顯					
専務取締役	大島淳治	大島淳治	大島淳治								
専務取締役											工藤要祐
常務取締役	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆	黒沢 隆				
常務取締役											橋本雄司
常務取締役	出口龍一	出口龍一	出口龍一	出口龍一	出口龍一	出口龍一	出口龍一	出口龍一	出口龍一	出口龍一	出口龍一
常務取締役									太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄
常務取締役									坂下五郎	坂下五郎	坂下五郎
常務取締役									池田 稔	池田 稔	池田 稔
常務取締役											野里竹男
取締役	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄	太田敏雄			
取締役	池田 稔	池田 稔	池田 稔	池田 稔	池田 稔	池田 稔	池田 稔	池田 稔			
取締役	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	植田一雄	
取締役							橋本雄司	橋本雄司			
取締役							新井順二	新井順二	新井順二	新井順二	新井順二
取締役							小林 功	小林 功	小林 功	小林 功	
取締役							山崎雅夫	山崎雅夫			
取締役							坂下五郎	坂下五郎			
取締役	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄	石崎静雄			
取締役									佐藤敏明	佐藤敏明	佐藤敏明
取締役									渡部信幸	渡部信幸	渡部信幸
取締役									町屋精衛	町屋精衛	町屋精衛
取締役									菅原 稔	菅原 稔	菅原 稔
取締役										早坂隆之	
常勤監査役											小林 功
監査役					橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介	橋本雄介			
監査役	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	坂野洋二	
監査役	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博	石田博

(出典) ダイカ株式会社『営業報告書』第1期～第14期, 同『報告書』第15期～第21期。

(注1) 代表取締役と取締役の2区分の表示が, 表示のように細分表示されるのは『第13期事業報告書』からであるが, 大公一郎氏の協力などにより12期以前も区分表示した。

(注2) イタリック体の氏名は新任を, アンダーラインの氏名は退任を示す。ただし, 取締役を退任し監査役となった場合などは, そうした特別記載はしていない。

大公一郎と振吉巳歳男の両専務は、すでに1970年代前半から、実質的にダイカのリーダーとして采配をふるっていたが、この時点から大公一郎が代表取締役社長、振吉巳歳男が代表取締役副社長として、1980年代以降のダイカを牽引してゆくこととなる。なお、この時点で、合併参加企業の代表者による複数の副社長体制はなくなり、彼らの多くは相談役に退いた。

次に、雇用型の専門経営者の変化についてみてみよう。アメリカや日本の経営史研究の知見では、近代的大企業への発展要因として、雇用型の専門経営者（salaried manager）の成長があげられる。

旧卸会社時代から経験を積み新生ダイカの戦力ともなった者で、合併以降にダイカの実業に就任したのは、ダイカ第10－Ⅰ期に登場する池田稔（1935年5月生まれ、磯部町立茂辺地中学卒、1951年4月葦十全堂(株)入社）、第10－Ⅱ期の出口龍一（生年月・卒業学校不明、北海道拓殖銀行から加藤永太郎常務の後任の経理担当として1978年にダイカに入社）、第17期の新井順二（1933年6月生まれ、函館商業高校卒、1953年3月葦十全堂(株)入社）、同じく小林功（1931年6月生まれ、札幌第二高校卒、1950年6月(有)大幸商店入社）、第19期の佐藤敏明（1936年3月生まれ、釧路湖陵高校卒、1954年3月(株)丸文入社）、同じく渡部信幸（1938年8月生まれ、士別高校卒、1957年3月葦十全堂(株)入社）、同じく町屋精衛（1938年10月生まれ、釧路商業高校卒、1957年3月(株)丸文入社）、同じく菅原稔（1936年6月生まれ、宮城県立岩崎高校卒、1961年4月葦十全堂(株)入社）などである⁽¹⁶⁾。池田稔のように早い時期にしかも40代にして取締役就任した者もあるが、合併18年後の1980年代後半になって、年齢的には50代前半となった人材が、新しいダイカの専門経営者となる傾向がみられるようになったことが確認できる。

一方、この時期には、1969年の合併に参加した旧卸企業の関係者で、合併後の新生ダイカに入社して取締役に就任する大卒者もみられるようになる。前述の振吉巳歳男はそのさきがけともいえるが、振吉以外では、ダイカ第17期にみられる橋本雄介の長男の橋本雄司（1948年8月生まれ、日本大学卒、1971年ダイカ(株)入社）や、同じく旧合併企業の山崎義夫の長男の山崎雅夫（後述する1971年3月の大卒採用、札幌大学卒業）が初めてであろう。さらに、旧卸企業ともその所有同族とも無関係な大卒者で、新生ダイカに入社して取締役に就く者もみられるようになる。第18期の坂下五郎（1933年4月生まれ、北海道大学卒、根室高校・石狩当別高校・小樽工業高校などの教諭を経て1986年4月にダイカ(株)に入社し研修室業務）がこのタイプであろう⁽¹⁷⁾。このように、1980年代後半になって、旧卸会社には所属しておらず、新会社で採用された大卒者が経営陣に加わるようになり、そのなかには非同族の大卒者もみられるようになったことに注意しておきたい。

以上のように、1970～80年代のダイカの経営陣の推移についてみると、所有型経営者およびその同族がトップ・マネジメントとなり、長年の経験と実績を評価された非同族の人材がトップを支える専門的経営者となるのが基調であった。この点は旧卸企業時代からこの時期を通じて、

大きくは変わらなかった。しかし、1980年代半ば以降になると、トップ・マネジメントをはじめ、彼らを支える専門型経営者の数人に旧会社には在籍していなかった大学卒業者が増えていく傾向がみられるようになった。その多くは、ダイカへの合併に加わった旧卸企業の親族であった。しかし、経営陣の一部には、そうした同族経営者とは無関係な大卒者もみられるようになった。したがって、この1980年代後半をもって新生ダイカの専門経営者層が形成され始めるようになったとみることができる。これは、後述するダイカの人材開発への取り組みのひとつの成果でもあった。いずれにせよ、こうした専門経営者層は、「門前の小僧習わぬ経を読む」タイプの同族経営陣や番頭型の経営陣を補強する新しいタイプの経営陣の形成を意味した。これによって、ダイカでは、経営陣全体の幅を拡げ、その組織的経営能力を高めることになったとみることができよう。

2. 経営環境と経営者の方針

さて、以下では、1970～80年代の経営環境を概観したうえで、ダイカのトップ・マネジメントたちがどのような経営理念と経営方針を示し、いかなる経営戦略をたててその実効を期したかについて検討することにしたい。

①1970～80年代の経営環境

本稿で検討の対象とする1970年代の日本経済は、ニクソン・ショックそして2度の石油危機を経験し、その間の日本列島改造論にもかかわらず、従来の高度経済成長から安定成長へ徐々に移行していった。北海道経済についてみると、1970年代初頭は、札幌地下鉄の開通と地下商店街のオープン（1971年12月）、札幌冬季オリンピックの開催（1972年2月）、札幌の政令指定都市移行（同年4月）、札幌－東京間の新幹線（5時間50分）計画の発表（同年5月）、さらには日本列島改造論の発表（1972年6月）などがあり、景気浮揚感にともなう競争が激しくなった時期でもあった。とくに日本列島改造論は、北海道市場への本州資本の攻勢を予感させるものであった⁽¹⁸⁾。

日用雑貨業界全体をみると、新しい小売勢力の台頭と成長、再販制度の縮小、さらには紙おむつ・生理用品など新しい紙製品市場の成長、消費者嗜好の重視という変化がみられた時期であった。

一方、姦十全堂はじめダイカ成立に加わった卸企業も関与した北海道内の花王販社では、順次、統合を進めた。1974年には札幌、小樽、室蘭、釧路、北見、帯広の各販社がまとめられて北海道花王販売となり、その後、旭川と室蘭の販社も同社に加わり、1982年11月には全道を網羅する広域販社となった⁽¹⁹⁾。花王販社について重要なことは、ダイカの経営陣を含め多くの地域有力卸企業の経営者がその設立と経営に関与し、かつ株主であったことである。さらに、花王販社の直販

経路を補完したのは代行店であり、多くの卸企業が代行店として花王販社の一部の業務を担っていた。したがって、卸企業の経営者たちは、おおよそ花王の動向を知り得る立場にあった。また業界組織内での情報交換の機会も多く、多くのメーカーや小売勢力の新たな動きに関する情報は比較的入手し易かった。このことは、協調にもとづく競争という日本の企業システム全体の特徴ともいえるが、この時期の卸企業経営者の戦略的意思決定に影響を与える大きな情報面の背景として注意しておかなければならない。

さて、その後の1980年代の日本経済は、消費者物価の上昇にともなう消費低迷に始まり、半ばには1985年のプラザ合意による円高不況に見舞われた。輸出型企業の経営には大きな打撃となったが、その後、円高による原価低下、原油安、金利低下によって企業収益は改善し、内需主導への転換もあって消費が回復していった。しかし、その新しい消費者需要は、個性と差別化をより強く求めるものへと変質し、ECR (Efficient Consumer Response) が重視されるようになった。また、新しい小売勢力の急成長にともなう攻勢や、コンピュータの汎用化とダウンサイジングも進んだ。

消費者嗜好の変化と小売勢力の攻勢は多頻度少量配送の要求を招き、また前述の花王販社と小売勢力の双方の圧力が増すなかで、特に情報・物流機能を中心に、川上・川中・川下の間での垂直的な競争が激化することとなった。そして、1980年代の終盤は、いわゆるバブル景気となる。

新社長となった大公一郎が、「80年代の幕開けに当って」という社内外へのメッセージで「1980年代は『激動の時代』と呼ばれた70年代よりも更に、その振幅が大きくなるだろうと、いわれております」⁽²⁰⁾と述べた通り、1980年代はまさに激変する経営環境となった。

②橋本社長による経営理念の浸透

ここで、ダイカ成立後の代表取締役社長であった橋本雄介、その橋本社長の下で専務として経営手腕を発揮した後に社長となる大公一郎、専務から副社長となり営業本部長を兼務した振吉巳歳男の3人について、彼らの経営理念や経営方針について検討し、それぞれの主たる役割についてあえて識別を試みたい。それは、ダイカのこの時期の経営発展をみるうえで、この3人の経営理念やメッセージそれ自体が大きな意味をもったと同時に、3人の経営者としての分担体制が重要であったと思われるからである。

合併直後の1969年8月3日に札幌共済ビルで開かれた創業記念式典で、橋本社長は合併の目的や経営の理念を明確に述べた⁽²¹⁾。その目的とは、「卸商社としての一翼を担い、産業社会・地域社会に貢献する事」であり、そのために「各社が永年の歴史と伝統を茲に結集して創業した」という。その創業の理念を基礎に「旺盛なるフロンティア精神で事に当り、常に和親協調、相互信頼、謙虚なるを以って身上とし奉仕の精神に徹することを」経営理念とした。この「奉仕の精神」は、

斎藤全堂の創業者である斎藤脩平が「働くとは傍を楽にすること」と唱えた思想であり⁽²²⁾、「働くは人の道－勤労に悪なし怠惰に善なし」という社訓に表現されている。社是でも、「誠心誠意」・「奉仕精神」・「速・実行」とされ、3つの柱のひとつに「奉仕の精神」が据えられている。一方、大総一郎会長は、こうした勤労の意味をイスラエルの共同体思想と結び付けて、従業員へのメッセージを発し続けた⁽²³⁾。

斎藤脩平や大総一郎会長の勤労観は、「傍を楽にする」という勤労の相対的価値を内包しつつ、かつ善・悪など勤労それ自体の絶対的価値の面に重点をおいていたとみることができる。橋本雄介は、そうした絶対的価値をふまえながら、「傍」を「社会」、「楽にする」を「奉仕・貢献」と読み替えて対象を拡大し、かつ明確にして継承することによって、勤労の社会貢献の側面すなわち勤労の相対的価値をより強調したともいえる。

一般に、営業・販売の業務に従事する人々は、仕入先・販売先・顧客などのクレームで、必ずしもみずからの責めに帰すべからざる不合理と不条理に悩み苦しむことが多い。しかも、合併会社であるため、不整合が起こりやすい。後述するようにダイカの退職者が少なくないのは、こうしたことも関係していると思われる。しかし、それゆえに、勤労の価値と意義を明確にした倫理観・使命観を、経営理念をもって明確にすることは、他の業種や職種に比べてもより重要なことであつたろう。さらに、異なる組織上の経験や慣習をもつ人々の心をひとつにするためには「和親協調」と「相互信頼」を大切にすべきことを説かなければならなかった。

橋本社長が機会あるごとに説いたこのような経営理念は、上述の経営環境の変化とは基本的に無縁のものである。むしろ、この意味で、時代や環境変化を越えて、ダイカ従業員の普遍的にあるべき心がけと行動の規範を示したものであつたといえよう。

さて、橋本社長は、後に菓子卸業界からの依頼講演の場で、企業の「内部充実」のために「心のよりどころ、心の目標」としての「経営理念が不可欠であり」、「理性の働きを統一する概念」としての理念である「経営理念に沿って経営方針や営業方針などが決められ、長期、中期、短期の目標設定がなされる」と述べている⁽²⁴⁾。

その目標設定については、橋本社長は、大公一郎専務らとともに「長期5カ年計画」をたて、売上目標を100億円とした。7社合併時の7社合計売上が約52億円であつたから、そのほぼ倍の目標を設定したことになる⁽²⁵⁾。なお、この計画は明文化されたものではなく、まさに全社一丸となって向かうべき目標値の100億円が設定されたのみであつた⁽²⁶⁾。すでに経営理念や綱領として、あるべき社員像も明確にされていたので、それ以上の細かい条文化は不要であつたのだろう。

ただし、橋本社長は、他の経営陣とも練ったうえで、第3期の1971（昭和46）年以降、経営環境や自社の課題をふまえて、各期の経営目標を明文化した。これによって、従業員の一体感の強化と意識の集中をはかったのである。ちなみに、最初に明示された経営目標は「頼もしいダイカ・

愛されるダイカ・信用第一とするダイカ」であり、その内部体制充実のため「完全システム化」・「管理の徹底」・「目標設定主義」の3つの要綱も示した⁽²⁷⁾。その次の第4期の経営目標は「革新と安定」であり、要綱は「経営理念の徹底」・「健全経営に徹する」・「総力発揮」とされた⁽²⁸⁾。

安定成長期へと日本経済が移りゆくなかで、橋本社長は、そうした目標達成のために、後述するように、営業基盤のいっそうの拡充戦略を進めてゆく。

③大公一郎専務によるシステム化の方針

橋本社長が全社的な方向性を示すなかで、当時まだ若手の大公一郎専務の当初の役割は、不合理を排除した「管理の徹底」と「完全システム化」という内部体制の充実の面にウェイトが置かれた。橋本社長が明示した経営理念はダイカの普遍的理念として尊重されるべきであったが、心の和を基礎に合併企業を1つの有機的組織として結び付け、時代の進化に順応してゆくためには、システム化も重要課題であった。

別稿⁽²⁹⁾でみたように、大公一郎専務も、橋本社長および実父の大総一郎会長とともに、合併の必要性を認め実現に向けて努力したひとりであった。大公一郎は、大学卒業後、レナウン商事に勤務した。そこで、多様な商品の分類や利益管理のために、コンピュータの導入の必要性について検討する仕事を任された。そこでの結論は、時期尚早ということで、その時点では見送られた⁽³⁰⁾。しかし、この経験は、大公一郎にとって、ダイカ成立後の組織や管理の近代化を進めるうえで、貴重な素地となったと思われる。

1963（昭和38）年に姦十全堂に入社した大公一郎は、その頃より、販売業務に携わる者たちが売上高偏重で不毛な価格競争に陥っていることに不合理を感じていた。これはけっして例外的なことではなく、むしろ当時の卸企業の営業担当者に共通にみられたことであった。卸企業が近代的企業へと展開するうえで、こうした前近代的販売員の意識と行動の改革が必要であった。「前垂れの精神」は必要ではあるが、従前のような「御用聞き」的な販売員ではなく、計数やシステムにも精通した近代的セールスマンへの蟬脱が必要であったのである。

1969（昭和44）年8月にダイカが成立し、31歳にして専務となった大公一郎は、旧7社の営業拠点を、仕入先や販売先との関係で整理・合理化することに携わる。そうした経験を通じて、規模が大きくなった組織を合理的にまとめるには、「仕事がスムーズに効率よく流れ、しかもその結果が管理者の期待する範囲内に自律的にコントロールされる仕組み」⁽³¹⁾としてのシステムが必要であることを痛感する。

不合理な営業を廃し、「粗利を十分確保しながら競争に打ち勝ってゆく」ために、「1. 仕入原価を知ること」、「2. 標準卸価格を決め、納入価格とその場合の荒利益がすぐつかめるようにすること」、「3. 売上よりも荒利の確保重点に意識をあらためること」の重要性を従業員に訴えた。これ

らのうち、販売先との関係や営業の最前線で仕事をする者たちの意識改革については振吉巳歳男専務の助力も得るが、大公一郎自身は、主に後述するようなコンピュータの導入による利益管理のシステム化を推進してゆく⁽³²⁾。

なお、卸企業での経営継承にあたり、同業種のメーカーで勤務経験をもたせる場合がある。しかし、大公一郎は、前述のように異業種での経験を有するものの、同一業種でのそれをもたない。先に経営陣の検討でもふれたように、業界を経験していないということは弱点でもあるが、逆に固定観念や慣習から解放される可能性が広がるであろう。さらに異業種での経験が加わることによって、異なった視点から経営課題を捉えるという利点にもなろう。弱点の部分については、後述する振吉巳歳男が補完的な役割を担い得る経験を有していたし、前述の旧会社で育った人材も頼みとすることができたであろう。そうした助力を頼みとしながら、大公一郎は、経営者としての経験を重ね、他業種や海外も含めたより広い情報と理論的思考をもった、斯業界の新しいタイプの経営者として注目される存在となってゆく。

④振吉巳歳男専務による革新の方針

振吉巳歳男は、前述のように橋本社長の懇請で、1971年1月に営業部のリーダーを兼務するかたちで入社した。当時の営業報告書に「特に重要事項としては営業部長のスカウトにより社内人事は一段と強力になりました」⁽³³⁾と記載されるほど、期待は大きかった。振吉専務が重点的に進めたのは、内部組織能力のレベルアップと営業の制度の改革であった。

振吉は、社内会議の場で、卸企業の置かれた状況について私見を披歴している。1962年の林周二の『流通革命』⁽³⁴⁾論に端を発して、問屋は「危機が叫ばれながらも問題意識を内蔵したまま革命的事象はなく今日を迎えている」と振吉はみる。そして、「現実には廃業した問屋も多数ありますが、その主因は企業の内部的要因である」ので、「問屋の危機が再来していると意識する必要がある」と警鐘を鳴らす。その理由として「『問屋無用論』に対して『問屋機能有用論』『中間流通機能分担論』の台頭があるものの、その機能分担者は問屋であることの保証はないこと」、また「生産資本、大型小売資本のそれぞれが流通機能分担業務に対する準備体制が整いつつあること」などをあげている⁽³⁵⁾。メーカーという流通の川上での経験をもっていたからこそ、業界の機能強化をめぐる垂直的競争が厳しさを増すことを見通すことができたのであろう。

確かに、林周二も「現実の問屋資本そのものが新しい時代に即応して脱皮し変化することを否定するものではない」⁽³⁶⁾と述べており、卸企業の組織能力の向上による新たな役割の可能性を否定していない。しかしながら、振吉には、メーカーや小売業の動向と比較した場合、問屋の営業体質の不合理的や取引関係の不条理と劣位が、依然として強く感じられたのであろう。このため、振吉は、内部体質を合理化・近代化し、顧客や社会から流通の機能分担者として高く評価される

存在にまで高めることが最重要課題であった。

こうした課題を見据えて、振吉は、前述の第4期の経営目標「革新と安定」を具体的な業務改善に反映させるために、後述するような業務改善のコンクールを実施して社内体質の強化に務める一方、取引改善の方策を提案した。

具体的には、商品配送について、24時間配送（午前受注は当日午後配送、午後受注は翌日午前配送）、市内外の配送単位（市内は5千円以上、地方配送の単位は1万円以上、来社持ち帰りの場合は5千円で1%の取引料をダイカ負担）などを明示した。また、商品代金については、請求書の支払日10日前締切とし全額現金決済を原則とすること、手形払の際のサイトを60日とすること、2万円以下は銀行振込とすること、感謝金制度適用の得意先への規定にもとづく歩引き、などを明示した⁽³⁷⁾。

この方針によって、振吉は「受注・配送・回収の面に於て、かなりの合理化が推進出来つつ」あったが、むしろこれによって「小売商サイドの優位性を見せつけられた様で、恥じ入った次第である」と、よりいっそうの自省を促している。振吉は「完全に出来ない理由のほとんどはむしろ当社側の欠陥、特にセールスへの不徹底に起因する」とみて、その後、倉庫機能の強化とセールスマン教育の強化を推進するとともに、大公一郎専務が中心となっているコンピュータの大型化の方針も公表した⁽³⁸⁾。1973（昭和48）年2月のことである。これは、第8期以降、毎年度示される「営業本部長方針」に近い最初のメッセージであったと推定される。

その第8期の「営業本部長方針」では、「1. セールス行動3原則（①お店の販売目標を常に確認し必ずその進捗を把握し、②今日推販しようとする商品の資料とサンプルを必ず持参しよう、③1店訪問したら速やかに車の中で報告書を作成してから次の店に始動しよう：1日の訪問店数12店、滞在時間6時間目標）」、「2. 在庫管理方式の改善（①常時在庫の定番商品、取次ぎ商品、直送商品、特売商品、本社倉庫商品の明確化と管理方式の区分、②定番商品の選定と標準在庫量の決定、発注点、発注量の基準化、③定期発注方式の定着化、④本社倉庫の効率的活用）」、「3. 梱包配送の定着化（①受注書の正確な記入、②商品内容・数量のミス零作戦）」、「4. 回収50%以下店零運動（ホップ・ステップ・ジャンプの仕上げ）」、「5. 原価設定の見直し（①仕入取引条件の再チェックと内容区分の明確化、②契約事項の再確認、③電算原価参入方式の検討）」という5つの方針を示している。このように行動基準を示し、改善すべき課題を具体的に示すことによって、営業活動に携わる従業員の目標の明確化と自己管理の徹底をはかったのである⁽³⁹⁾。

この「営業本部長方針」にも関わることであるが、振吉は、マーチャンダイザー機能強化の必要も唱えている。それまでも、本社に3名のマーチャンダイザーを置いていたが、「単なる仕入窓口的存在となっていた」ので、「商品別に分化担当し、その商品群についての仕入、販売援助、販売企画、在庫管理、商品開発、商品知識教育の実務管理責任者として活動する」8名のマーチャ

ンデザイナーを配置して、その機能を強化させることを明言している⁽⁴⁰⁾。この点はさらに推進され、後述するように1980年代のダイカの重要戦略のひとつにまでなっていく。

⑤大社長と振吉副社長による組織能力充実と積極経営

前述のように1979年10月、橋本社長は会長、大専務が社長、振吉専務が副社長となることが決まり、翌月、正式に登録された。大新社長と振吉新副社長は、1980年代の激変する経営環境のなかで、積極的な成長戦略を展開していく。具体的には、本社・支店の設備近代化と情報・物流システムの機能強化への果敢な投資である。戦略の実現のためには、組織の合理化と戦略の実行を担う人材の質も重要であり、大・振吉の両トップ・マネジメントは、そうした面を尊重しながら、大局をみすえた方向性を打ち出していく。

新体制のもとでの第11期経営目標は、「意欲に燃えて取り組もう」とし、「期待に応える条件作り」・「ヤレバ出来る前向き挑戦」・「相手の立場で自己反省」を行動規範とした⁽⁴¹⁾。これ以後、しばらくの間、同様に創意と工夫・配慮と丁寧な対応・モラル向上などを趣旨とする経営目標がかかげられることになる。

そうした経営目標とともに、振吉副社長・営業本部長は、さらに踏み込んで、具体的な「営業本部長方針」を発信し続ける。1981年8月からの第13期の「営業本部長方針」では、第11期の1980年2月に掲げて⁽⁴²⁾「3年目を迎えた4つ（誤配送零、品切れ零、返品零、回収制度完全実施）への挑戦」、「物流システム合理化、省力化の推進」、「新たな商品分野の市場づくりに貢献する」、「流動資産の鮮度管理を強化する」、「公開してはならない得意先情報についての管制強化に努める」という内容であった⁽⁴³⁾。

このなかにも用いられているが、振吉副社長は、「商品の鮮度管理」を重視するとともに、その活動を担う「人の鮮度管理」も重視して、後述するように従業員の資質向上と彼らの情熱を組織化することに取り組んだ。振吉のいう「人の鮮度」とはけっして「年齢ではなく」、人間の研鑽と創造的な営みの継続を意味する。これについて振吉は「成長している者は鮮度があり、成長が止まった者には鮮度がない」と表現している⁽⁴⁴⁾。

1984年8月から始まる第16期の経営目標は、「改善への情熱」とされ、翌年の第17期では「問題意識で改革前進」とされ、かつ「現場を掘り下げC & L体制に基礎を固めよう」とされた。そして1986年8月からの第18期では「C & L体制の確立」が目標とされた⁽⁴⁵⁾。大社長は、このC & L体制を、後述する店頭技術研究所と並んで、「多品種少量納品時代の卸業の役割を十分に果た」するための2つの重要戦略として、業界紙にも紹介した⁽⁴⁶⁾。このC & L体制の実現と後述する店頭技術研究所によって、1980年代のダイカの成長戦略は、ひとつの到達点を迎えることになる。

さて、以上のように、1970年代から80年代の3人の経営者の経営思想と主な役割を全体的にみ

てみると、1970年代は、橋本社長の経営理念の浸透による規範づくり、同時期の大専務によるシステム設計と振吉専務による営業制度と意識・行動の改革といった、いわば規範・システム（制度）・行動（実態）の三位一体的な経営方針が示された時期であったとみることもできよう。1980年代は、そうした方針を基本的に継承しながらも、大社長、振吉副社長を中心に、卸企業としての機能強化と組織能力向上のためのより具体的な戦略の経営方針が示された時期であったと捉えることができる。

3. 営業網拡充戦略と積極的投資

橋本社長の経営理念に沿って設定された「長期5カ年計画」の実をあげるうえでも、何よりもまず営業網の拡充という外的拡充が基本戦略となった。橋本社長のリーダーシップのもと、大公一郎専務、振吉巳歳男専務らが参加する常務会での検討をふまえて⁽⁴⁷⁾、道内営業基盤の拡充のため、さらに合併と営業権の継承を進めることとなった。

それとともに、新しい設備を備えた各営業所や本店の新社屋・新設備の建設を進めた。こうした積極的投資は、1980年代になって、大公一郎社長の時代になると、上述の垂直的競争圧力の下で、情報・物流システムの高度化をともなう、さらに大きく推進されることになる。以下では、そうした拡充戦略と積極的投資の過程をみておくことにしよう。

①ダイカ成立翌年までの営業拠点の拡充・整備

1969（昭和44）年8月のダイカ株式会社発足の時点では、表－6に示されるように、合併会社の営業基盤を継承し、札幌の3つの営業所のほか、9つの営業所という体制であった。その翌月の同年9月1日には、小樽市の旭友商事株式会社の営業権を継承し、小樽営業所が発足した。同年11月18日には、新築成った社屋へ北見営業所が移転した⁽⁴⁸⁾。

翌1970年4月30日には、旭川営業所の新築を前提に、4条13丁目の営業所を2条13丁目の配送セ

表－6 ダイカ株式会社発足時の営業所

	各営業所に関する旧会社	営業所（旧所属との関係）
非競合地域	森十全堂	函館、苫小牧、滝川、室蘭、帯広
	山崎商事	岩見沢
	丸協	北見
	丸文	釧路
競合地域	森十全堂、石倉産業	旭川（森十全堂の拠点を石倉産業社屋に吸収させた）
	森十全堂、石田商店、大幸商店	札幌（森十全堂）、札幌中央（石田商店）、札幌西（大幸商店）

（出典）筆者の質問に対して提示された大公一郎氏のメモおよび米山幸喜『ダイカ創業物語』（北海道商報社、1989年8月）46～47頁。

ンターに統合し⁽⁴⁹⁾、さらに同年11月4日には、旭川市亀吉町に完成した新社屋に旭川営業所を移転させた⁽⁵⁰⁾。旭川市中心部より離れてはいるが、札幌から国道で市内に入る入り口に位置し、営業と配達の両機能を統合した高速配送をめざす拠点となった⁽⁵¹⁾。1960年代に人口規模で小樽や函館を抜いて、札幌に次ぐ北海道第2の都市に成長していた旭川の営業所は、新生ダイカにとって重要な拠点となった。

旭川営業所の移転2日前の1970年11月2日には、岩見沢営業所も岩見沢市大和町に竣工した新社屋へ移転した⁽⁵²⁾。それまで、繁華街に位置していたため駐車場の問題があり、また古い建物で商品庫が3つに分散しており、商品管理・品揃え・配達などで不都合があった。しかし、この卸団地の入口に位置する国道沿いの広い敷地への移転により、従来の問題が解決され、倉庫機能の充実がはかられることとなった⁽⁵³⁾。

これより少し前の同年9月12日には、ダイカ株式会社の本社を協同組合札幌総合卸センター共同会館2階に移転した。この卸センターは、1968年10月に完成し、「札幌市内の家庭金物業者11、靴・はきもの業者10、薬・化粧品業者11が参加し、配達業務やこん包材料の仕入れ、計算部門などを共同化」するとともに「駐車場問題までも一気に解決する」ことをねらったものであったとされている⁽⁵⁴⁾。

一方、1970年同月21日には、スーパーと量販店が中心となっていた札幌営業所（旧森十全堂）と薬局・化粧品店・雑貨店中心の札幌西営業所（旧大幸商店）を統合して、卸センター共同会館向かい（現在のあらた北海道支社のビル）に札幌本店を発足させた⁽⁵⁵⁾。

同年12月には、手続きの遅れていた大幸株式会社の合併手続きを終了した。すでにダイカ株式会社の設立時点で予定されていたことであり、また同年9月25日の同社臨時株主総会で決議されていたことであった⁽⁵⁶⁾。

②1971年の営業権継承と新社屋

ダイカ成立2年後の1971年には、3つの会社の資産の譲り受けにより、市場拡大をはかった。

まず同年2月1日に北見市の株式会社カイダ卸部の営業権を継承し、北見地区の地盤強化をはかった。同年5月1日には、小樽市の株式会社本間商店との合併が実現した。同社は1916（大正5）年創業の石鹸・雑貨問屋で、小樽のほか札幌にも営業拠点をもつ有力卸会社であった。これにより、ダイカ株式会社は、大幸合併時点での7社に上述の旭友、カイダ、本間の3社を加えた10社の統合体となったといえる⁽⁵⁷⁾。

ついで、同年10月1日には、函館市の株式会社村田商店も合併した。同社は、1887（明治20）年創業の老舗であった。ダイカとしては、化粧品・雑貨販売の人材と販路を得たことで、道南の地盤がさらに強化されることとなった⁽⁵⁸⁾。

なお、この1971年の8月には、室蘭と北見の両営業所の新社屋が完成し、配送と在庫の管理の合理化を進展させている⁽⁵⁹⁾。

③ファッション・ダイカの設立

1971年11月1日には、北海道の装粧品・雑貨系の大手問屋の黄地商事株式会社を発展的に解消し、新たに株式会社ファッション・ダイカを設立した⁽⁶⁰⁾。実質的には、ダイカ側による吸収・合併とみてよい。装粧品を中心とするファッション雑貨の大きな成長を見込んでその将来性に備えたもので、振吉巳歳男専務らによる経営判断であった⁽⁶¹⁾。

資本金は1,000万円、代表取締役社長にはダイカの橋本雄介社長、取締役副社長には旧黄地商事の黄地壮輔が就いた。このほか、取締役には、ダイカの大公一郎、振吉巳歳男両専務と、旧黄地商事の黄地捨雄、奥野清が就き、同社の福田弘が監査役に就いた。

取扱品目は、装粧品、小間物、洋品雑貨、手芸・裁縫用品、室内装飾品、各種贈答品、その他ファッション用品などであったが、旧黄地商事の営業をそのまま継承することとされたため、当分の間、石鹸や歯磨きなどの日用雑貨全般も扱うこととなった。従業員50名（男子30名、女子20名）によって構成された、ダイカの装粧品専売の別会社という位置づけであった。

④本店の新築と釧路・苫小牧両営業所の移転

経営権継承によって、ダイカ全体の経営の範囲と規模の拡充を進めるとともに、営業拠点の整備と機能の充実も進めた。

旧壺十全堂時代の1966年4月に開設されていた滝川営業所は、1972年5月1日をもって、旭川・岩見沢の両営業所に分割して統合させた。北空知地区の営業は、これら両営業所に継承させた⁽⁶²⁾。また翌1973年9月22日には、釧路・苫小牧の両営業所の新社屋が完成し、移転した⁽⁶³⁾。

1973年12月1日には、大谷地流通センター内に建設を進めていた札幌本店が竣工した⁽⁶⁴⁾。札幌市当局によって「円滑な流通の確保とその近代化を促進し、かつ都市機能の維持、増進を図るため」⁽⁶⁵⁾の拠点として整備が進められていた場所で、ダイカでも同「地区に移転して未来に即した在庫配送機能の拡大と充実をはか」⁽⁶⁶⁾るため移転を決定し、すでに前年の1972年7月1日に地鎮祭を執り行っていた⁽⁶⁷⁾。同年11月には、手狭になった札幌本店を、白石区東札幌6条2丁目の仮店舗に一時的に移し、1年余りにわたって新社屋の落成を待っていた。この札幌本店の仮店舗移転にともない、向かいの共同会館内にあったダイカ本社が札幌本店のあった場所に戻り、ファッション・ダイカも同所に移った。1973年12月に大谷地に完成した札幌本店は、2,000坪という広大な敷地に600坪の建物で、新しい各種物流機器を備えた流通倉庫であった⁽⁶⁸⁾。

1974年10月15日には函館営業所が、翌1975年8月15日には帯広営業所がそれぞれ竣工した⁽⁶⁹⁾。

函館は、ダイカの前身会社の喬十全堂が1909（明治42）年5月1日に創業した地である⁽⁷⁰⁾。同市西川町そして地蔵町（いずれも現在の豊川町）となっても、現在では観光地となっている西地区の十字街付近を拠点として、65年余りにわたり、数回の大火などを乗り越え、業容を拡大してきた拠点であった。長年馴染んだ場所から、道南の一大流通拠点として計画された函館市の卸商業団地への移転であった。西桔梗町に完成した新社屋は、敷地860坪、建築総坪数450坪の広さで、事務所、梱物倉庫・メザニン棚・バラ物倉庫積層棚のほか、コンベアーリフト3基、ローラーコンベアー1セットなどの物流施設も設置され、1974年11月18日より営業を再開した⁽⁷¹⁾。

一方、帯広営業所は、国道38号線芽室寄りに815坪の土地を購入して1975年4月より着工していたもので、帯広市工業団地や魚菜市場にも近く、市内中心部から車で10分ほどの距離にあった。建築総坪数は296坪で、物流機器として、ベルトコンベアー2基、ローラーコンベアー2セット、メザニン棚、積層棚を設置し、プラットフォームは当時の最新式のオーバーヘッドドアで遮蔽され、冬の寒気を遮断できるように設計された。1975年8月19日より、十勝管内の有力拠点として営業の新スタートを切った⁽⁷²⁾。

なお、函館営業所の新築・落成をもって、1970年代前半の新社屋建設に関する計画の第一段階はほぼ終えた⁽⁷³⁾と報告されたが、その後、1970年代後半から1980年代へと、社屋・施設の新増設はさらに続くことになる。

⑤ 本社の増改築・小樽営業所新築と各拠点の新増設

1976年7月1日には、所在する札幌卸センターの意向もふまえて、前年10月に着工した本社の増改築を終えた⁽⁷⁴⁾。翌1977年3月5日には、小樽営業所の店舗買収に成功し、新築移転を終えた。これをもって、「全営業所の店舗が新しく完成をみる事に」なった⁽⁷⁵⁾。同年5月には札幌本店の倉庫230坪を増床し、さらに同年10月には旭川支店の倉庫10坪を増床した⁽⁷⁶⁾。

1977年11月27日の取締役会で、従来の営業所の名称を支店に改めることを決め⁽⁷⁷⁾、翌78年1月から改称された⁽⁷⁸⁾。支店改称後の最初の増設は、1979年7月の岩見沢支店の倉庫増設の完了であった⁽⁷⁹⁾。同年10月には室蘭支店の新築工事を完了し⁽⁸⁰⁾、11月6日より営業を開始した⁽⁸¹⁾。

⑥ 1980年代の営業権継承と支店の新増築

1980年代に入ってからになるが、伊沢幸洋の伊沢五幸社長は、「変遷激しい時代」のなかで「如何にして卸機能を果たしサービスできるか」について考えており、これに関してダイカの橋本会長と大公一郎社長に相談していた。これを受けた協議を通じ、ダイカが伊沢幸洋の営業権を継承することになり、1981年9月1日より、伊沢の主な営業エリアであった札幌、苫小牧、岩見沢の営業をダイカの各支店が継承することとなった⁽⁸²⁾。これによって、ダイカは、7社合併の

後に6社（カイダ卸部門、本間商店、村田商店、黄地商事、旭友商事、伊沢幸洋）の経営を統合するという歩みをたどったことになる。

他方、1980年代になると、物的流通施設整備の「第2次態勢に入」り⁽⁸³⁾、各支店の新增設を相次いで実施に移した。1981年10月3日には、新築された旭川支店が、「道北の一大拠点」として期待されて⁽⁸⁴⁾、営業を再スタートさせた⁽⁸⁵⁾。翌1982年6月には函館支店の倉庫を、同年7月には札幌支店の倉庫をそれぞれ増築し⁽⁸⁶⁾、フォークリフトやパレット・ラックをフルに活用できる体制とした⁽⁸⁷⁾。

1983年9月には小樽支店事務所の改築工事、翌84年7月には苫小牧支店倉庫の増築工事がそれぞれ完了し⁽⁸⁸⁾、その後も、1985年12月の帯広支店、1986年10月の北見支店、1987年12月の室蘭支店など、各支店の増設が続いた⁽⁸⁹⁾。

1987年2月7日には、11番目の支店として石狩支店を開設し、営業を開始した。札幌商圏の第2支店という位置づけで、システム化の進んだ大手量販店やコンビニの集約化をはかった⁽⁹⁰⁾。同年11月14日には函館支店倉庫増築工事を、同年12月16日には旭川支店倉庫事務所増築の工事をそれぞれ完了した⁽⁹¹⁾。

このように、大社長・振吉副社長体制下では、橋本社長時代に優る勢いで、変わりゆく経営環境へ即応すべく、物流・営業施設の新増設を推進し、そのために積極果敢に投資していったのである。

4. 新興流通勢力への対応戦略

一方、1970年代後半から、ダイカでは、川下からの垂直的競争の担い手である小売業勢力からの圧力へも戦略的に対応していった。

①ディック株式会社の発足

1976年5月、ダイカでは、100%出資の完全子会社、ディック株式会社を発足させた⁽⁹²⁾。

そもそも、この会社の前身は1962年10月にハリウッド化粧品のハリウッド道東販売会社として設立され、その後しばらく休眠会社となっていた。そこへ、ダイカの得意先の1つであった王子サービスセンターから、ダイカに対して、苫小牧に新装開店する山手リビングセンターのテナントとして、DIYやホビー商品を扱う小売店の出店要請があった。ダイカとしても、小売動態の把握と小売経験の蓄積による技術習得のためにアンテナショップをもつことの意義を認め、これを受けて出資し、苫小牧店として新たにスタートさせた。一方、ダイカ札幌支店の一部門であった現金センター売店にトイレタリー商品のアンテナショップとしての特長をもたせる意味もあっ

て、これをディック株式会社の南2条店として再出発させた。その後、苫小牧店は、1979年3月に後述する新さっぽろサンピアザ内に移転したが、翌1980年7月に閉店し、南2条店も、その2年後の1982年8月をもって閉店した。

一方、1977年6月、ダイエーの要請によって、化粧品専門店のチャームショップディック^{あつべつ}厚別店として、札幌市内東部の厚別（1989年に白石区から分かれて厚別区となる）のサンピアザ内に出店した。ちょうど新札幌ショッピングセンターの中心施設として、サンピアザがオープンした時である。厚別店は、その後、サンピアザ店と名称を変更した。また1982年7月、国鉄物資部札幌店の区画整理による移転により、ショッピングセンター・アスターがオープンし、そこにサンピアザ店と同様の商品構成の化粧品店としてアスター店を開店した。これと同様に、国鉄物資部岩見沢店の移転にともない、1986年4月、アスター岩見沢のテナントとして岩見沢店をオープンさせた。

1988年9月時点で、ディック株式会社は、振吉巳歳男が代表取締役を務める資本金200万円の子会社で、札幌市東区北6条東3丁目1番地の本社のほか、厚別のサンピアザ店、札幌ファミリータウンアスター内のアスター店、岩見沢店の3店舗をもっていた。パートタイマーを除く従業員数は5名であった。

②株式会社アドニス設立

1980年代末になると、スーパーに代わる新たな新興勢力のコンビニエンス・ストア間の競争への対応も求められようになった。コンビニ各社では競争が激化するなかで、自社のノウハウと営業情報の機密性を重視するようになり、競合他社と取引している卸企業との取引は難しいと判断するようになった⁽⁹³⁾。ローソンとも取引のあったダイカに対しても、セブンイレブンより二者択一の要請があった。また、ローソンからも取引継続の要請を受けた。

そこで、ダイカでは、振吉副社長が中心となって、嘉十全堂時代に取り先火災保険の代理店業務をする会社として設立されていた大全株式会社の社名、業務内容、体制を変えて、新たに株式会社アドニスを1989（平成元）年8月に設立した。そして、同社にローソンとの取引を移行することで取引を継続することにしたのである。その後、アドニスでは、サンクスほか札幌中心のチェーン店数社との取引を引き受けることになり、いわば1つの支店としての機能をもつにいたる。ただし、ローソンとサンクスは競合関係にあるので、それぞれの専用ゾーンを設置し、きめ細かく対応することとした。

アドニスは、前述のようにダイカの社内的には、1つの支店のように位置付けられたが、対外的には、あくまで別会社として対応することとした。

ダイカは、その前身会社の時代も含めれば、1920年代から資生堂や中山太陽堂はじめいくつか

の化粧品メーカーの販売会社の設立と運営に別会社を設立して協力しており⁽⁹⁴⁾、戦後は、前述のように、花王販社の設立にも協力した⁽⁹⁵⁾。この時期のディック株式会社や株式会社アドニス⁽⁹⁶⁾の設立も、そうした外的流通勢力への対応とみてよいであろう。1960年代まではメーカーといういわば流通の川上からの圧力への対応であり、1970代後半以降は、全国展開する広域小売業という川下からの圧力への対応という違いがあった。しかし、いずれにしても、自社とは別の会社を設けて対応するという共通点があったことに注意したい。

これは、自社の経営理念を維持し、それににもとづく戦略を貫徹させ、さらに自社の機能と経営資源を充実させるうえでは、重要な戦略的判断であったといえる。こうした関係会社も含め、ダイカ・グループ全体としてとらえれば、やはり戦前の赤十全堂時代と同様に、本体の卸企業を中核とする「分社」的経営体であったとみることもできよう。

5. 組織体制と人的資源の確保

以上みてきたような各地の営業拠点が、ダイカ全体の経営戦略を遂行するため、どのような組織体制のなかに位置づけられていたのかを確認しておこう。そのうえで、そうした組織に配置され、経営者の方針や戦略的目標の実現を担う従業員の動態と、その資質向上のための施策についてみてみよう。

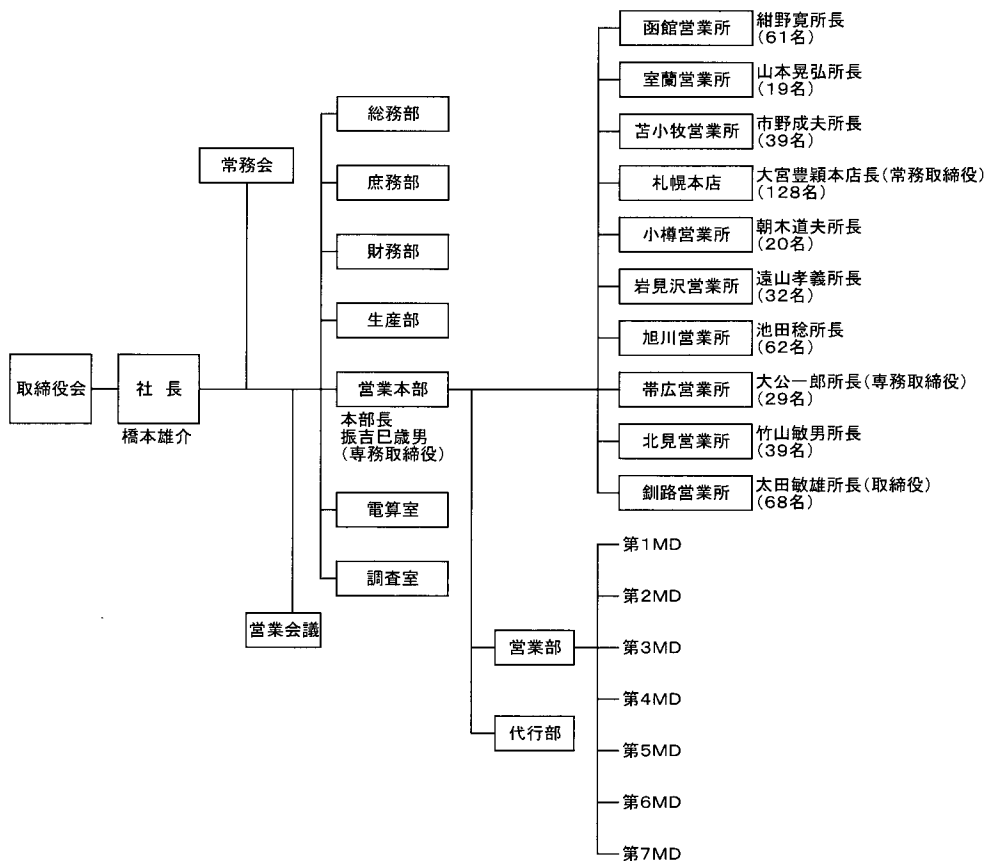
①ダイカの組織

図－1は、前述の一連の新社屋建設の第一段階を終えた頃の1976年のダイカ株式会社の組織図である。これをみると、本社には、重要戦略について検討する取締役会、常務会のほかに、本社役員と各営業所長が毎月集まって協議する営業会議がおかれていた。間接部門は総務部、庶務部、財務部などであり、このほかに生産部と後述するコンピュータの導入と普及を担う電算室と調査室の3つがあった。

生産部というのは、卸売企業にあっては、珍しい部署名であろう。これは、仕入業務を執り行う部署で、メーカーからの請求書をチェックし、支払い担当の経理部へ回送するのが主な役割である。卸売業にとっては、メーカーからの仕入が「生産」に相当するとの考えから、橋本社長が命名したという。また調査部は、営業の求めに応じてさまざまな統計データを作成・提供することを業務とし、1名（本間誠一）が配属され、取引先や関係者に配付する『ダイカマンスリー』にも定期的に記事を掲載した⁽⁹⁶⁾。

卸企業としての直接部門たる営業部門は、営業本部長のもとに札幌本店と9つの営業所がおかれ、これとは別に営業部と代行部がおかれている。

図ー１ 1976年のダイカ組織図

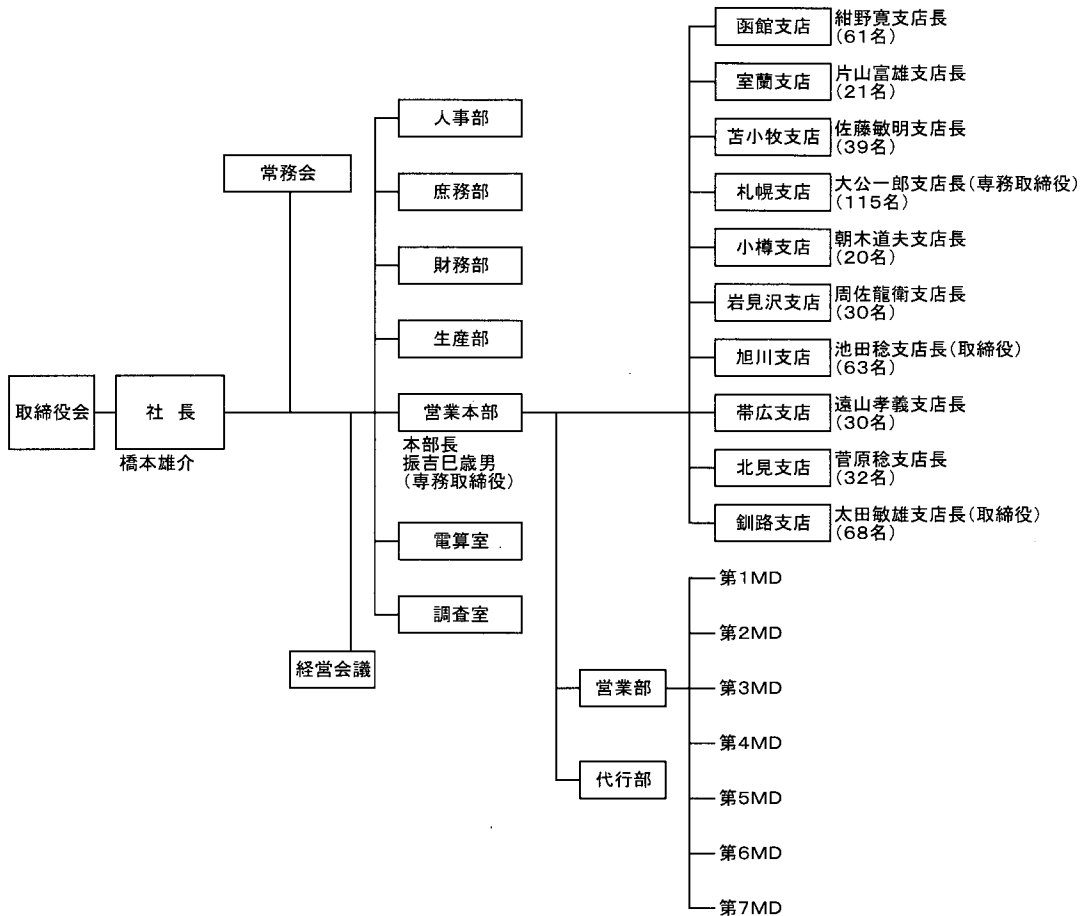


(出典)『会社あんない』(ダイカ株式会社, 1976年)。所長名は『ダイカマンスリー』第5巻第61号(ダイカ株式会社, 1976年1月1日)2頁による。

各支店の人員数を示しておいたが、これをみると札幌本店の128名が最多であり、釧路、旭川および函館の各営業所が60名以上と比較的人員の多い営業所であったといえる。これは、市場規模と取引量の多寡を、ある程度反映したものとみてよいであろう。また、札幌本店と帯広・釧路の両営業所には、経営陣が配置されている。これらが、重要拠点として位置付けられたからであろう。本店と各営業所の人員総数は497名となる、後でみるように、1976年9月末の従業員総数は547名であり、その差は50名である。したがって、90%以上の従業員が卸企業の主業務を担う営業部署に配置されたとみてよい。

一方、営業部の下には、後述するマーチャンダイジング機能を担うマーチャンダイザーが配置されている。従来のような単なる仕入担当ではなく、メーカーの意図を販売員に伝え、適切な商品群を選別して店頭配荷することが役割であった。また営業部と並んで配置されている代行部と

図－2 1979年のダイカ組織図

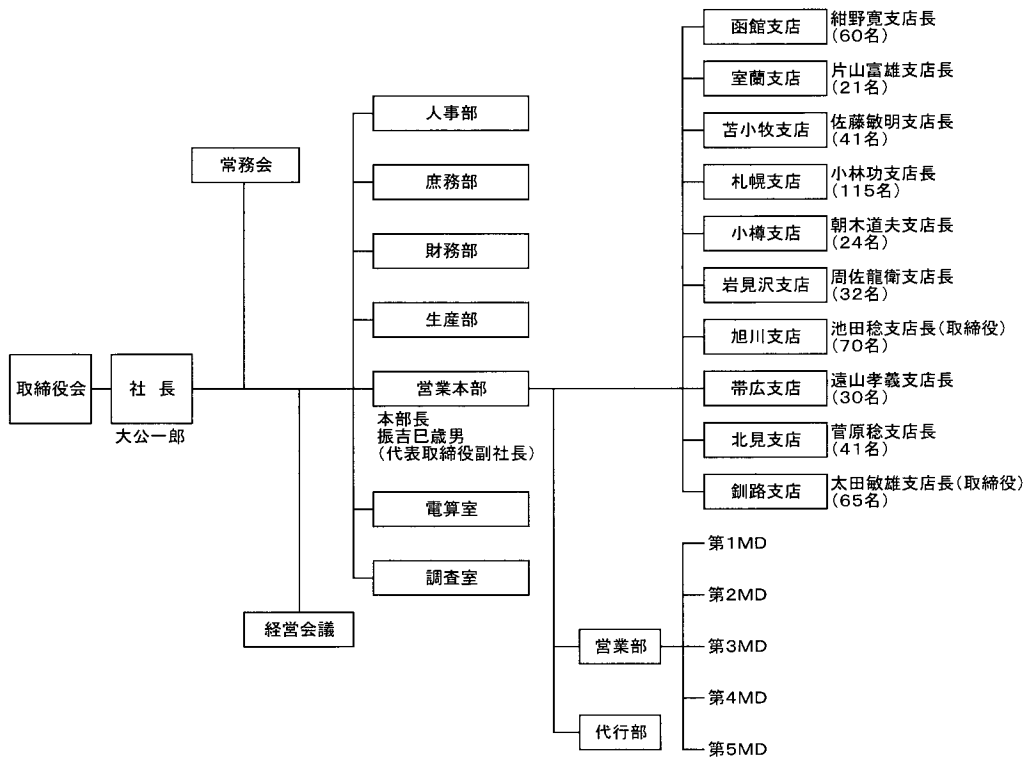


(出典)『会社案内』(ダイカ株式会社, 1979年)。所長名は『ダイカマンスリー』第8巻第97号
(ダイカ株式会社, 1979年1月1日) 2頁による。

いう部署の名称も注目されよう。これは、前述の花王販社の代行機能を意味するものではなく、ダイカからみてその代行機能を担う帳合先の二次卸店（いわゆるB店）を担当する部署である。ベテランの営業担当者が配置され、支店のエリアとは関係なく、2次卸店の営業・集金活動を行ったという⁽⁹⁷⁾。

図－2は、大公一郎と振吉巳歳男がそれぞれ社長と副社長に就任する直前の組織図である。これをみると、まず間接部門の総務部が人事部に変わっている。これは総務と庶務の業務を明確にし、この部門の主たる所管業務が組織の重要資源である「人事」であることを明快にしたものともみられよう。また、2年前の1977年11月27日の取締役会で、「各営業所の名称を支店に呼称統一する件につき決定」⁽⁹⁸⁾したため、この組織図では、従来の営業所が支店となっている。札幌本店

図－３ 1981年のダイカ組織図



（出典）『DAIKA INFORMATION BOOKLET』（ダイカ株式会社，1981年）。所長名は『ダイカマンスリー』第11巻第121号（ダイカ株式会社，1981年1月1日）1頁による。

も、これと同時に札幌支店と改称した⁽⁹⁹⁾。その他は、拠点数も、それぞれの拠点人員配置の比重もさほど変わらない。ただし、拠点での役員配置という点では、前述のように、10－I期に池田稔旭川支店長が取締役になったことにともない、旭川支店も経営陣が配置される支店となった。前述のように、旭川は人口が増加し市場規模からいっても、もとより重要拠点であったとみてよいから、池田が経営陣となってから旭川支店長を継続するのも自然なことであつたろう。また大公一郎専務が札幌支店長となったことにともない、帯広支店の支店長は役員ではなくなっている。

図－３は、大社長、振吉副社長体制となつてからの1981年の組織図である。これをみると、大公一郎が社長となったこと以外は、営業拠点の人員比重も役員配置も、1979年の組織図とほとんど変わりはないが、営業部のマーチャンダイジングが従来第7まであったのが第5までに減っている。これは、ヘレン・カーチスなどの外国商品を扱う特販部やライオン製品を扱うライオン部をなくしたことによるという見方と、担当商品群の変更によるという見方の2つの見方があるが、現段階ではさだかではない⁽¹⁰⁰⁾。

この1980年前後で、ダイカが代理店契約を結んだ仕入先メーカーは200社以上に及んでおり、取扱品目は1万点を超えていた⁽¹⁰¹⁾。取扱品目の95%が小売店への直接販売であり、残る5%が前述の2次卸店経由であったが⁽¹⁰²⁾、そのいずれにしても、増え続ける商品別の厳密かつ体系的な管理は焦眉の課題であった。

②従業員動態の推移

さて、こうした組織に配置される従業員についてみておこう。表-7は、ダイカ成立後20年間の従業員動態の推移を示したものである。従業員総数は、ダイカ発足約半年後の1970年1月で489名となっている。ダイカ発足直前の1969年7月末の杵十全堂の従業員数は226名（男子159名、女子63名、^{しゅってん}出店社員4名）であったから⁽¹⁰³⁾、合併によって倍以上の人員になったことになる。いずれにしても、当時の中小企業の定義（製造業300人以下、卸売業50人以下、小売業・サービス業50人以下）でもみても、今日のそれ（製造業300人以下、卸売業100人以下、小売業50人以下、サービス業10人以下）でみても⁽¹⁰⁴⁾、中小企業の範疇を越える従業員規模の企業であったことがわかる。

約20年後の1989年7月の従業員数は549名である。この間の推移をみると、ダイカ第3期の1971年9月末に500名を越えたが、その後、最多数の第7期の580名と、最少数の第10-I期の524名の間を増減している。

なお、この表に示されている出店とは、当時の国鉄物資部の売店やデパートの百円化粧品および防衛庁共済会の売店で、ダイカ取扱商品の販売・管理を任されたダイカの従業員である。それぞれの在庫は、ダイカの在庫（委託販売商品）とされ、月一回の売上を集計して、委託元に請求する方式であった。また美容部員は、化粧品専門店やデパートに派遣され、有銘化粧品の商品委託・実演販売などに従事した販売員であり、給与はダイカが立替え、メーカーから支払う方式であったという⁽¹⁰⁵⁾。

さて、全従業員数の最大値と最小値の幅は56名であるが、新規の入社人数と退社人数をみると、それ以上の振幅があった。第1期を除くと、入社数が最多であったのは第4期の176名であり、最少であったのは17期の59名である。117名の差があることになる。100名を超える採用数となった時期に注目すると、ダイカ成立後の営業権の継承や営業所などの拡充が進められた第2期から第6期すなわち1970年から1974年頃と、大公一郎社長・振吉巳歳男副社長体制となる前後の第10-II期から第12期すなわち1978年から1981年頃である。最大数となったのは第4期は、まさにその期の経営目標であった「革新と安定」を実現する多くの人材が求められたからであるとみられる。100名を越えた時期の雇入率をみると、18.6%から31.9%となっており、期末従業員数の5分の1近くから3分の1近くまでが新規入社従業員であったことになる。

表-7 ダイカ

期 (ダイカ)	1	2	3	4
期 (益十全堂)	34	35	36	37
時期 (年・月・日)	1969年1月21日 ～1970年1月20日	1970年1月21日 ～1971年1月21日	1971年1月21日 ～1971年9月30日	1971年10月1日 ～1972年9月30日
期間中男子入社人数 (人) (A)	18	32	55	60
期間中女子入社人数 (人) (B)	20	47	57	81
期間中出店従業員数+美容部員入社人数 (人) (C)	5	24	19	35
期間中入社人数合計数 (人) (D)	43	103	131	176
大学卒春季入社人数 (人) (E)	0	0	4	2
期間中男子退社人数 (人) (F)	17	33	38	56
期間中女子退社人数 (人) (G)	13	55	38	63
期間中出店従業員数+美容部員退社人数 (人) (H)	6	28	16	21
期間中退社人数合計数 (人) (I)	36	116	92	140
男子雇入率 (%) (A ÷ J × 100)	3.7	6.7	10.7	10.9
女子雇入率 (%) (B ÷ J × 100)	4.1	9.9	11.1	14.7
出店従業員数+美容部員入社人数雇入率 (%) (C ÷ J × 100)	1.0	5.0	3.7	6.4
合計雇入比率 (%) (D ÷ J × 100)	8.8	21.6	25.4	31.9
大学卒春季入社人数の全入社人数に占める比率 (%) (E ÷ D × 100)	-	-	3.1	1.1
前期末在職者数に対する男子退社比率 (%) (F ÷ 前期 J × 100)	-	6.7	8.0	10.9
前期末在職者数に対する女子退社比率 (%) (G ÷ 前期 J × 100)	-	11.2	8.0	12.2
前期末在職者数に対する出店従業員数+美容部員退社比率 (%) (H ÷ 前期 J × 100)	-	5.7	3.4	4.1
前期末在職者数に対する合計退社比率 (%) (I ÷ 前期 J × 100)	-	23.7	19.3	27.2
当期末在職者数に対する男子退社比率 (%) (F ÷ J × 100)	3.5	6.9	7.4	10.2
当期末在職者数に対する女子退社比率 (%) (G ÷ J × 100)	2.7	11.6	7.4	11.4
当期末在職者数に対する出店従業員数+美容部員退社比率 (%) (H ÷ J × 100)	1.2	5.9	3.1	3.8
当期末在職者数に対する合計退社比率 (%) (I ÷ J × 100)	7.4	24.4	17.9	25.4
期末男子従業員数 (%)	299	298	315	319
期末女子従業員数 (人)	138	130	149	167
期末出店従業員数+美容部員 (人)	52	48	51	65
期末従業員合計数 (人) (J)	489	476	515	551
期 (ダイカ)	11	12	13	14
期 (益十全堂)	45	46	47	48
時期 (年・月・日)	1979年8月1日 ～1980年7月31日	1980年8月1日 ～1981年7月31日	1981年8月1日 ～1982年7月31日	1982年8月1日 ～1983年7月31日
期間中男子入社人数 (人) (A)	33	29	30	21
期間中女子入社人数 (人) (B)	70	72	44	37
期間中出店従業員数+美容部員入社人数 (人) (C)	3	6	6	3
期間中入社人数合計数 (人) (D)	106	107	80	61
大学卒春季入社人数 (人) (E)	13	10	12	9
期間中男子退社人数 (人) (F)	30	24	24	20
期間中女子退社人数 (人) (G)	57	57	53	45
期間中出店従業員数+美容部員退社人数 (人) (H)	11	7	15	5
期間中退社人数合計数 (人) (I)	98	88	92	70
男子雇入率 (%) (A ÷ J × 100)	5.9	5.0	5.3	3.9
女子雇入率 (%) (B ÷ J × 100)	12.6	12.5	7.8	6.9
出店従業員数+美容部員入社人数雇入率 (%) (C ÷ J × 100)	0.5	1.0	1.1	0.6
合計雇入比率 (%) (D ÷ J × 100)	19.0	18.6	14.2	11.3
大学卒春季入社人数の全入社人数に占める比率 (%) (E ÷ D × 100)	12.3	9.3	15.0	15.8
前期末在職者数に対する男子退社比率 (%) (F ÷ 前期 J × 100)	1.1	4.3	4.2	3.5
前期末在職者数に対する女子退社比率 (%) (G ÷ 前期 J × 100)	2.3	10.2	9.2	8.0
前期末在職者数に対する出店従業員数+美容部員退社比率 (%) (H ÷ 前期 J × 100)	0.1	1.3	2.6	0.9
前期末在職者数に対する合計退社比率 (%) (I ÷ 前期 J × 100)	3.5	15.8	16.0	12.4
当期末在職者数に対する男子退社比率 (%) (F ÷ J × 100)	5.4	4.2	4.3	3.7
当期末在職者数に対する女子退社比率 (%) (G ÷ J × 100)	10.2	9.9	9.4	8.4
当期末在職者数に対する出店従業員数+美容部員退社比率 (%) (H ÷ J × 100)	2.0	1.2	2.7	0.9
当期末在職者数に対する合計退社比率 (%) (I ÷ J × 100)	17.6	15.3	17.3	13.0
期末男子従業員数 (%)	326	331	337	321
期末女子従業員数 (人)	187	202	193	185
期末出店従業員数+美容部員 (人)	44	43	34	32
期末従業員合計数 (人) (J)	557	576	564	538

(出典) ダイカ株式会社『営業報告書』第1期～第14期, 同『報告書』第15期～第20期および『社内報だいか』各年4月号の新社員の記事。

(注1) 第1期の入社人数と退者人数は1969年8月1日の(株)ダイカ成立以降の約半年間の数値である。

(注2) 従業員数は、それぞれ正社員と嘱託の合計数。第1期～第2期までは出店と美容部員が別に記載されているが、第4期～第10期は出店・美容部員という合計記載となり、第11期～第19期は出店社員のみの記載となっている。第20期以降は、入社・退社人数の記載はない。

(注3) 雇入比率は入社人数を期末従業員合計数で除した値であり、退社比率は退社人数を期末従業員合計数で除した値である。

従業員動態の推移

5	6	7	8	9	10-Ⅰ	10-Ⅱ
38	39	40	41	42	43	44
1972年10月1日 ～1973年9月30日	1973年10月1日 ～1974年9月30日	1974年10月1日 ～1975年9月30日	1975年10月1日 ～1976年9月30日	1976年10月1日 ～1977年9月30日	1977年10月1日 ～1978年7月31日	1978年8月1日 ～1979年7月31日
58	27	26	17	23	22	39
65	42	36	36	46	39	56
26	39	27	16	12	7	10
149	108	89	69	81	68	105
1	-	-	7	12	12	14
38	36	20	38	25	25	26
55	48	40	39	57	31	43
31	22	27	25	21	13	11
124	106	87	102	103	69	80
10.1	4.7	4.5	3.1	4.4	4.2	7.1
11.3	7.3	6.2	6.6	8.8	7.4	10.2
4.5	6.7	4.7	2.9	2.3	1.3	1.8
25.9	18.7	15.3	12.6	15.4	13.0	19.1
0.7	-	-	10.1	14.8	17.6	13.3
6.9	6.3	3.5	6.6	4.6	4.8	5.0
10.0	8.3	6.9	6.7	10.4	5.9	8.2
5.6	3.8	4.7	4.3	3.8	2.5	2.1
22.5	18.4	15.1	17.6	18.8	13.1	15.3
6.6	6.2	3.4	6.9	4.8	4.8	4.7
9.5	8.3	6.9	7.1	10.9	5.9	7.8
5.4	3.8	4.7	4.6	4.0	2.5	2.0
21.5	18.3	15.0	18.6	19.6	13.2	14.6
339	330	336	315	313	310	323
177	171	167	164	153	161	174
60	77	77	68	59	53	52
576	578	580	547	525	524	549
15	16	17	18	19	20	
49	50	51	52	53	54	
1983年8月1日 ～1984年7月31日	1984年8月1日 ～1985年7月31日	1985年8月1日 ～1986年7月31日	1986年8月1日 ～1987年7月31日	1987年8月1日 ～1988年7月31日	1988年8月1日 ～1989年7月31日	
20	27	25	21	29	不明	
43	38	33	42	55	不明	
4	0	1	-	-	不明	
67	65	59	63	84	不明	
9	10	12	10	13	7	
26	21	19	25	18	不明	
40	27	35	41	47	不明	
7	4	5	3	4	不明	
73	52	59	69	69	不明	
3.8	5.0	4.6	3.9	5.2	不明	
8.1	7.0	6.1	7.8	9.9	不明	
0.8	0.0	0.2	-	-	不明	
12.6	11.9	10.8	11.7	15.2	不明	
13.4	15.4	20.3	15.9	0.2	不明	
4.8	3.9	3.5	4.6	3.3	不明	
7.4	5.1	6.4	7.5	8.7	不明	
1.3	0.8	0.9	0.6	0.7	不明	
13.6	9.8	10.8	12.7	12.8	不明	
4.9	3.9	3.5	4.6	3.2	不明	
7.5	5.0	6.4	7.6	8.5	不明	
1.3	0.7	0.9	0.6	0.7	不明	
13.7	9.5	10.8	12.8	12.5	不明	
315	321	327	323	334	332	
188	199	197	198	206	217	
29	25	21	18	14	-	
532	545	545	539	554	549	

表－８ ダイカ入社数・春季

期（ダイカ）	1	2	3	4
期（迄十全堂）	34	35	36	37
時期（年・月・日）	1969年1月21日 ～1970年1月20日	1970年1月21日 ～1971年1月21日	1971年1月21日 ～1971年9月30日	1971年10月1日 ～1972年9月30日
期間中入社人数合計数（人）（A）	43	103	131	176
春季定期採用者数（人）（B）	-	16	31	34
入社数に占める春季採用者数の比率（％）（B ÷ A × 100）	-	15.5	23.7	19.3
大学卒春季入社人数（人）（C）	0	0	4	2
春季定期採用者数に占める大卒者数の比率（％）（C ÷ B × 100）	-	-	12.9	5.9
期末従業員合計数（人）（J）	489	476	515	551
期（ダイカ）	11	12	13	14
期（迄十全堂）	45	46	47	48
時期（年・月・日）	1979年8月1日 ～1980年7月31日	1980年8月1日 ～1981年7月31日	1981年8月1日 ～1982年7月31日	1982年8月1日 ～1983年7月31日
期間中入社人数合計数（人）（A）	106	107	80	61
春季定期採用者数（人）（B）	57	55	55	45
入社数に占める春季採用者数の比率（％）（B ÷ A × 100）	53.8	51.4	68.8	73.8
大学卒春季入社人数（人）（C）	13	10	12	9
春季定期採用者数に占める大卒者数の比率（％）（C ÷ B × 100）	22.8	18.2	21.8	20.0
期末従業員合計数（人）（J）	557	576	564	538

（出典）ダイカ株式会社『営業報告書』第1期～第14期、同『報告書』第15期～第20期および『社内報だいか』各年4月号の新入社員の記事。

（注1）第1期の入社人数と退者人数は1969年8月1日の(株)ダイカ成立以降の約半年間の数値である。

（注2）従業員数は、それぞれ正社員と嘱託の合計数。第1期～第2期までは出店と美容部員が別に記載されているが、第4期～第10期は出店・美容部員という合計記載となり、第11期～第19期は出店社員のみの記載となっている。第20期以降は、入社・退社人数の記載はない。

（注3）第20期で期間採用者数を、春季定期採用者数が上回っている理由は不明である。

他方で、退社人数も少なくなかった。入社数をみた際と同様に、第1期を除くと、退社数が最多であったのもやはり第4期であり、140名であった。最少であったのは16期の52名である。入社数の差ほどではないが、88名の差があったことになる。退者人数が100名を超えたのは、第2期、第4期から第6期および第8期から第9期であった。その時期の前期末在職数に対する退者数比率をみると、17.6%から27.2%となっており、前期末従業員数の6分の1以上から4分の1以上が退職していたことになる。この時期の入社数が多かったのは、上述の経営目標達成という積極的理由とあわせて、減少する従業員数の補充という理由もあったとみられる。

なお、入社人数と退者人数を性別でみると、第3期の退社人数だけは同一であるが、他の時期は、いずれも女子の人数が多い。女子の方が、男子と比べていわゆる寿退社や他への転職が多かったからであると思われるが、それだけではなく、前述の営業・販売の業務にともなう不条理や待遇面の不満もあったであろう。いずれにしても、戦力となる人材の安定的確保は経営課題のひとつであった。

③春季定期採用と大卒者採用

表－7に示されている春季（3月）大学卒業者数を見ると、1971年の4名が最初となっている。第6期の1974年と第7期の1975年は、記載されている可能性のある史料がみつからないので不明であるが、その後、毎年、1970年代後半から80年代にかけて毎年10名前後の大学卒業者を定期採

採用数・大卒採用数の推移

5	6	7	8	9	10-I	10-II
38	39	40	41	42	43	44
1972年10月1日 ～1973年9月30日	1973年10月1日 ～1974年9月30日	1974年10月1日 ～1975年9月30日	1975年10月1日 ～1976年9月30日	1976年10月1日 ～1977年9月30日	1977年10月1日 ～1978年7月31日	1978年8月1日 ～1979年7月31日
149	108	89	69	81	68	105
51	-	-	29	37	33	60
34.2	-	-	42.0	45.6	48.5	57.1
1	-	-	7	12	12	14
2.0	-	-	24.1	32.4	36.4	23.3
576	578	580	547	525	524	549
15	16	17	18	19	20	
49	50	51	52	53	54	
1983年8月1日 ～1984年7月31日	1984年8月1日 ～1985年7月31日	1985年8月1日 ～1986年7月31日	1986年8月1日 ～1987年7月31日	1987年8月1日 ～1988年7月31日	1988年8月1日 ～1989年7月31日	
67	65	59	63	84	不明	
56	55	58	64	84	48	
83.6	84.6	98.3	100.0	100.0	-	
9	10	12	10	13	7	
16.1	18.2	20.7	15.6	15.5	14.6	
532	545	545	539	554	549	

用していることがわかる。

表－8によって、期間入社数に占める春季定期採用者数の比率と、春季定期採用者に占める大卒者数の比率のそれぞれの推移をみてみよう。

まず、期間入社数に占める春季定期採用者数の比率の推移をみると、これも第6期の1974年と第7期の1975年は不明であるが、1970年代前半までは15～30%台であったが、1970年代後半になると40%台から50%台に増えている。1980年代後半にその比率は増え続け、1987～88年には100%に達している。すなわち、この時期、採用方式としての春季定期採用が定着するにいたったとみてよい。

春季定期採用者に占める大卒者数の比率の推移をみると、1970年代前半は比率の推移は不安定であるが、1976～77年には30%以上になる。しかし、その後、その水準は維持されず、約15～20%前後の採用を確保していることがわかる。1980年代後半になっても、大学新卒者の採用は、ダイカのみならず、卸売企業全般にとって課題のひとつであった⁽¹⁰⁶⁾。

④最終学歴別採用数と大卒採用の変化

また表－8でみた春季定期採用者に占める大卒者数の比率以外の比率は、表－9に詳細を示した短大、高校、および専門学校卒業者の合計となる。全体的にみると、高校卒業生数が多いことがわかる。多くは商業高校出身者で、後述するコンピュータ化の進展のなかで、会計や商業実務

表－９ 各期の最終学校別・男女別新卒採用者数の推移（1970年３月～1989年３月）

期（ダイカ）	2				3				4				5				8				9				10－Ⅰ				10－Ⅱ				11																									
期（崙十全堂）	35				36				37				38				41				42				43				44				45																									
期間	1970年1月21日 ～1971年1月21日				1971年1月21日 ～1971年9月30日				1971年10月1日 ～1972年9月30日				1972年10月1日 ～1973年9月30日				1975年10月1日 ～1976年9月30日				1976年10月1日 ～1977年9月30日				1977年10月1日 ～1978年7月31日				1978年8月1日 ～1979年7月31日				1979年8月1日 ～1980年7月31日																									
採用時期	1970年3月				1971年3月				1972年3月				1973年3月				1976年3月				1977年3月				1978年3月				1979年3月				1980年3月																									
採用者数	大学	道内	男	0	大学	道内	男	2	大学	道内	男	1	大学	道内	男	0	大学	道内	男	2	大学	道内	男	2	大学	道内	男	2	大学	道内	男	0	大学	道内	男	0	大学	道内	男	0	大学	道内	男	0														
			女	0			女	0			女	0			女	0			女	0			女	0			女	0			女	0			女	0			女	0			女	0	女	0	女	0	女	0	女	0	女	0	女	0	女	0
			道外	男			0	道外			男	2			道外	男			1	道外			男	1			道外	男			5	道外			男	10			道外	男			10	道外	男	14	道外	男	13	道外	男	13						
	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0																			
	短大		男	0	短大		男	0	短大		男	0	短大		男	0	短大		男	0	短大		男	0	短大		男	1	短大		男	2	短大		男	2																						
	短大		女	0	短大		女	0	短大		女	0	短大		女	0	短大		女	1	短大		女	0	短大		女	1	短大		女	2	短大		女	2																						
	専門学校		男	2	専門学校		男	0	専門学校		男	0	専門学校		男	4	専門学校		男	2	専門学校		男	0	専門学校		男	0	専門学校		男	0	専門学校		男	0																						
	専門学校		女	0	専門学校		女	0	専門学校		女	2	専門学校		女	0	専門学校		女	0	専門学校		女	0	専門学校		女	0	専門学校		女	0	専門学校		女	0																						
	高校		男	8	高校		男	7	高校		男	10	高校		男	16	高校		男	0	高校		男	3	高校		男	1	高校		男	7	高校		男	6																						
	高校		女	6	高校		女	20	高校		女	20	高校		女	30	高校		女	18	高校		女	21	高校		女	19	高校		女	36	高校		女	35																						
不明		男	0	不明		男	0	不明		男	0	不明		男	0	不明		男	1	不明		男	1	不明		男	0	不明		男	0	不明		男	0																							
不明		女	0	不明		女	0	不明		女	0	不明		女	0	不明		女	0	不明		女	0	不明		女	0	不明		女	0	不明		女	1																							
男小計		10		男小計		11		男小計		12		男小計		21		男小計		10		男小計		16		男小計		13		男小計		22		男小計		19																								
女小計		6		女小計		20		女小計		32		女小計		30		女小計		19		女小計		21		女小計		20		女小計		38		女小計		38																								
合計		16		合計		31		合計		24		合計		51		合計		29		合計		37		合計		33		合計		60		合計		57																								

期（ダイカ）	12				13				14				15				16				17				18				19				20															
期（崙十全堂）	46				47				48				49				50				51				52				53				54															
期間	1980年8月1日 ～1981年7月31日				1981年8月1日 ～1982年7月31日				1982年8月1日 ～1983年7月31日				1983年8月1日 ～1984年7月31日				1984年8月1日 ～1985年7月31日				1985年8月1日 ～1986年7月31日				1986年8月1日 ～1987年7月31日				1987年8月1日 ～1988年7月31日				1988年8月1日 ～1989年7月31日															
採用時期	1981年3月				1982年3月				1983年3月				1984年3月				1985年3月				1986年3月				1987年3月				1988年3月				1989年3月															
採用者数	大学	道内	男	3	大学	道内	男	1	大学	道内	男	3	大学	道内	男	4	大学	道内	男	5	大学	道内	男	6	大学	道内	男	8	大学	道内	男	10	大学	道内	男	6												
			女	1			女	2			女	2			女	3			女	2			女	1			女	2			女	1			女	2	女	1	女	2	女	1	女	2	女	1	女	0
			道外	男			6	道外			男	5			道外	男			1	道外			男	5			道外	男			2	道外			男	0	道外	男	0	道外	男	0	道外	男	0	道外	男	0
	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0	道外	女	0												
	短大		男	0	短大		男	0	短大		男	0	短大		男	2	短大		男	0	短大		男	0	短大		男	0	短大		男	1	短大		男	0												
	短大		女	1	短大		女	0	短大		女	0	短大		女	1	短大		女	2	短大		女	0	短大		女	1	短大		女	0	短大		女	1												
	専門学校		男	0	専門学校		男	0	専門学校		男	1	専門学校		男	0	専門学校		男	0	専門学校		男	3	専門学校		男	0	専門学校		男	1	専門学校		男	1												
	専門学校		女	1	専門学校		女	0	専門学校		女	0	専門学校		女	1	専門学校		女	0	専門学校		女	1	専門学校		女	0	専門学校		女	2	専門学校		女	0												
	高校		男	6	高校		男	6	高校		男	6	高校		男	9	高校		男	10	高校		男	9	高校		男	12	高校		男	15	高校		男	8												
	高校		女	38	高校		女	37	高校		女	29	高校		女	34	高校		女	33	高校		女	32	高校		女	41	高校		女	52	高校		女	31												
男小計		15		男小計		16		男小計		15		男小計		17		男小計		18		男小計		23		男小計		22		男小計		29		男小計		16														
女小計		41		女小計		39		女小計		30		女小計		39		女小計		37		女小計		35		女小計		42		女小計		55		女小計		32														
合計		55		合計		55		合計		45		合計		56		合計		55		合計		58		合計		64		合計		84		合計		48														

（出典）ダイカ株式会社『社内報だいか』各号のうち主に各年４月号の新入社員の記事。

（注１）第２期（1970年３月入社）人数は、同年第４号（12月１日発行）による。すでに６月号で半数を紹介し、あらためての記事ということで全員を網羅していない可能性がある。

（注２）人数には、ファッション・ダイカの新卒採用者数も含む。

（注３）上記出典の新入社員の記事を基礎としており、人事発令記事と人数などが一致しない箇所もある。

（注４）1974年（６期）と1975年（７期）の４月号には、新入社員の記事はみあたらない。

の基礎を学んだ人材として必要であったと思われる。またコンピュータや会計関係の専門学校出身者も同様であったろう。

表－9によって、大卒採用者数を、道内所在の大学と道外所在の大学、性別で分けてみると、1971年3月と翌1972年3月まではすべて男子で、道内・道外同数であるが、1976年以降、道外所在大学の出身者数が増えている。この傾向は、1976年3月採用から1983年3月採用まで続き、1984年3月採用から逆転し、今度は、道内所在大学出身数の方が多い傾向が続いていく。

1970年代の道外大学出身者採用の増加の要因は不明であるが、1984年以降の逆転は、景気回復から80年代末のバブル経済に向かうなかで、都市部の大卒需要が増えてUターンが減ったという要因も否定できない。いずれにせよ、卸企業への大学新卒者の関心が低い中で、1980年9月の道内大学生による就職希望先人気ランキングでダイカが4位になったこと⁽¹⁰⁷⁾は、道内大学出身者増加の要因となったであろうし、それと連動して道外大学出身者の応募者数も増やすことにもなったであろう。

道外大学出身者は、経営者の大公一郎や振吉巳歳男らと同様に、いわば新しい風を社内に吹き込む要素となったとみることができる。その一方で、1980年代に増えた道内大学出身者は、広い北海道内を自由な時間と発想のなかで過ごしてきた人々である。卸企業にとって、地域情報は不可欠であり、競争力の一つの源泉でもある。したがって、時系列的に採用比重の変化があるにせよ、道外と道内の双方の大学出身者を採用したことは、ダイカにとって、組織力強化の可能性をもった人的資源を確保する意義をもったといえる。

⑤社員教育の充実

組織的能力を高めるには、確保した人材の潜在能力を顕在化させ、その能力を十分に発揮できるように教育・訓練も必要である。

ダイカでは、新入社員に対しては、新入社員理解訓練講座を実施した。橋本社長、大専務、振吉専務、大宮豊顛常務ら経営陣が先頭に立って、ダイカの経営理念や当該期の経営目標を説くとともに、諸規定など基本的な情報の周知をはかった⁽¹⁰⁸⁾。ちなみに、大宮は、高校の教頭としての経験をもっていた。橋本雄介に請われて丸文に入社し合併後のダイカ取締役役に就任していた⁽¹⁰⁹⁾。

初期の受講者のなかには、この受入教育を通じて、ダイカの歴史・経営理念、「働くは人の道」という社は、などについて、強い感銘を受けた者もあったようである⁽¹¹⁰⁾。この入社時の講座は、ダイカにとって、その後も長く継続される重要なフレッシュマン教育となった。入社研修終了後、配属先での業務マニュアルに沿った職場研修が行われ、その後、正式配属となった。また管理（経理・会計、売掛、仕入事務、納品伝票発送、人事・総務・庶務）、商品（入荷、在庫管理、出荷・配送）、販売（各営業所、販売部）の各部門研修、希望者への通信教育などの費用補助、各種セミ

ナーのほか、海外研修も実施した⁽¹¹¹⁾。

1976年には、DOD (Daika Organization Development:ダイカ組織開発) システムという人材教育プログラムを開発し、担当常務として大宮常務を配置した。大宮は、このシステムを積極的に活用し推進した。初期の実績をみると、1979年7月までに199名が受講し、国内研修に130名、海外研修には16名が参加したという⁽¹¹²⁾。このプログラムは、それまでの教育内容を基礎に、その効果を高めるために新しさを加えて体系化したもので、1979年時点の内容をみると、新入社員理解訓練プログラム、セールスマン基礎訓練プログラム、シニア・メンバー開発（幹部候補育成）プログラム、リーダーシップ開発プログラム、女子社員能力開発プログラムなどから構成されている⁽¹¹³⁾。

このプログラムの実施によって、大社長・振吉専務体制が始動した1980年7月末の株主向けの自己評価では、「少数精鋭の実現の兆を見るに至り、何を措いても当社の人材（男女を問わず）着々と育成されつつある事は洵に力強い限りであります」と報告されている⁽¹¹⁴⁾。

こうした社員教育について、次のような印象をもった者もいた。すなわち、挨拶は特に重視され、社長はじめ上司に対しても、同僚に対しても、敬意を表しながらも、仕事については同じ目線で考える雰囲気生まれたという。また新入社員理解訓練プログラム直後の13週間のOJTを通じて、社内のあらゆる部署を経験し、これを通じて社内全体の仕事の内容が身に馴染んで理解できたという⁽¹¹⁵⁾。

ダイカの教育システムに対する社外の評価も高くなり、1980年代になると、教育担当の大宮常務は、北海道拓殖銀行主催の中小企業セミナーに講師として招かれるほどであった⁽¹¹⁶⁾。

⑥小集団活動とP革委員会

DODシステムは社員の自己啓発を中心とした能力開発のプログラムであるが、現場改善のための相互啓発のシステムも取り入れられた。

1982年8月には、小集団サークル活動を導入し、112のサークルが結成された⁽¹¹⁷⁾。1983年6月にはブロック別の発表会を開き⁽¹¹⁸⁾、その後、年2回の発表会が定例となった⁽¹¹⁹⁾。

振吉副社長は、これは利益向上のためのたんなる改善や提案の活動ではないことを強調した。一般的なQC活動では、そうした改善・提案活動の付随的效果として「生き甲斐」や「やり甲斐」が生まれる。しかし、それとは異なり、自主的なPDCA (Plan, Do, Check, Action)の活動によって、「生き甲斐」と「やり甲斐」を見出すことを目的とし、そのための手法として小集団活動の方法を採用し、その結果、業務改善や組織の活性化に結び付けるという趣旨であることを強調した。すなわち、人としての営みの充実感が主たる目的であって、協働による改善はその手段であるという。従業員を組織の歯車として捉えるのではなく、1人の人間としての従業員の人生や人格を

尊重した見方といってよいであろう。

さて、この小集団活動の導入時にはとまどいもあったが、回収制度の徹底、誤配送・遅配送の対策、品切れ防止、無返品への取り組みなど身近な業務に関する活動での報告がみられた。また「全員が笑顔で楽しく参加すること」を心がけるようになった結果として、「問題の現状分析・原因の究明・効果測定・定着化への歯止め」など、予想以上の進行状況が確認されるようになったという⁽¹²⁰⁾。

一方、1979年3月の社内報⁽¹²¹⁾からは、各営業所・本店（支店）およびファッション・ダイカの12～13項目の目標業績自己評価表（各年の当該期累計）を掲載し、自己分析と相互啓発をはかっている⁽¹²²⁾。

1980年代末の1989年9月12日には、業務合理化の徹底や市場変化への対応などを骨子とする第20期営業本部長方針のもとで、P革委員会を発足させた。同委員会には、物流、商流、管理の3つの委員会が置かれ、それぞれ生産性向上のための具体策の検討を進めることとなった⁽¹²³⁾。

また、以上の定型的な相互啓発や改善計画とは別に、各拠点別の社員会やその合同の会、ポート部などのスポーツ関係クラブ、野球大会やバレーボール大会などで従業員の健康増進と懇親・融和をはかるとともに、社員大会による発表および役付社員を集めた幹部会議などで相互啓発をはかった⁽¹²⁴⁾。

6. 事務機械化とオンライン・システムの導入

1970年代から80年代にかけて、日本の産業界全体として、産業の情報化と情報の産業化が進展した。産業の情報化の面では、流通に関わる各社が、業務近代化のための情報機器の装備と取引先との間の情報システムの構築を進めた。1980年代になると、情報システムと物流との統合的なシステムづくりが急速に進展する。これは、新時代の流通機能の中心を成し、競争上の優劣を決する部分であっただけに、前述の花王販社もそうであったが⁽¹²⁵⁾、メーカー、卸売企業、小売企業のいずれにとっても最優先すべき戦略的課題となった。以下では、ダイカでのそうした取り組みについて、一連の流れをみておくことにしたい。

①管理事務機械化の推進

ダイカでは、1971年7月23日の常務会で、当時の小型コンピュータ USAC -1500（ウノケ電子工業から1969年に改称したユーザックすなわち後のPFUの製品、内田洋行が販売）をレンタル（月額約33万円）で導入することを決定した。これにともない、大公一郎専務を委員長とする電算機推進委員会を発足させて、同月29日より具体的なプロジェクト進展の検討を始めた⁽¹²⁶⁾。

大公一郎専務は、前述のように、前の職場でコンピュータの可能性について経験していた。ダイカの経営を担う立場となつてからは、経営近代化のツールとしてコンピュータの必要性を強く意識するようになっていた⁽¹²⁷⁾。とくに卸企業の販売担当者が、納入商品の仕入原価も知らないままで、不毛な売上高競争に巻きこまれ、利益を確保できないでいる状況は、まずもって解決しなければならない課題であった。そこで、前述のように、「仕入原価を知ること」、「標準卸価格を決め、納入価格とそれの場合の荒利益がすぐつかめるようにすること」、「売上よりも荒利の確保重点に意識をあらためること」の3点に重点を置いて、システム化による利益確保をはかるべきことを説いたのである⁽¹²⁸⁾。

しかし、「仕入原価を知る」とはいつても、当時の状況では原価があつてないようなもので、ほとんど把握できていなかった。また、スーパーが特売する場合、卸店担当者に同行するメーカー販売担当者は現品保証をもってそれを補填することを口約束することもしばしばあった。しかし、ダイカの各支店レベルでの口約束は守られず、先にスーパーに商品を卸したダイカが損失を被ることも多かった。そこで、まず振吉営業本部長が中心となつて、各メーカーの商品カテゴリー別の原価を分析し、「赤帳」と称する原価帳を作成し、小売店との商談（価格決定）を担当するマーチャンダイザーに携行させた。また、現品保証の確約をはかるために「商談記録票」（後に「商談記録書」となる）というものを用意し、確約分を差し引いてメーカーに支払うこととした⁽¹²⁹⁾。現品保証を反故にするメーカー担当者の行動パターンは、旭電化にいた振吉であつたからこそ見通すことができたともいえよう。

こうした原価把握の課題を克服する準備段階を経て、コンピュータの導入が進められることとなった。コンピュータには、毎日の売上伝票を紙テープにパンチして得意先別に売掛金累計を算出して請求書を作成させるほか、次のような諸表の作成業務に活用させた。それは、従来の日計表と別にセールス別の売上・返品・回収荒利益を打ち出すセールス別販売実績日報の作成、得意先別の売上・返品・回収荒利益を打ち出す得意先別管理表、商品別（メーカー別）売上・荒利益一覧表、仕入先管理表、売上伝票と仕入伝票から在庫を商品別に打ち出す在庫一覧表、などである⁽¹³⁰⁾。同年11月1日から、札幌本店での請求書作成業務のテスト稼働を始め、徐々に全営業所網へと利用を拡げていった。

こうして、ダイカでは、拡大する管理事務業務システム化の第一歩を踏み出した。しかし、導入時の不慣れにともなう混乱だけではなく、次第にデータ量の増大によって昼夜2交替制で処理せざるを得ないことも多くなった。また従来の作成資料のほかに、仕入買掛業務、在庫計算業務、給与計算など、電算化した方が良い業務も増えてきた。このため、1973年5月9日には、富士通のFACOM230-15を導入した。これにより、従来の紙テープから磁気テープへと転換がなされ⁽¹³¹⁾、作業効率のレベルアップもはかられた。その後、さらに本社移転を契機にFACOM230-

25へ機種が変更され、いっそうのレベルアップがはかられた⁽¹³²⁾。

なお、1980年4月27日、札幌支店に日本電気の ACOS - S250を導入した⁽¹³³⁾。これは、後述する1984年の SOES 導入の基礎となる。

1981年11月17日には札幌支店で初めてパソコン（ソード203）を稼働させ、請求明細書の作成のアウトプットなどに適用された⁽¹³⁴⁾。

②定期配送システムと受注のオンライン化

これより先の1974年に、ダイカでは販売先の了解を得て、ダイヤ配送システムを導入し、当日の午前中の受注分は翌日のうちに、午後受注分は翌々日に配送するという定期配送システムを導入した。しかし、大量生産・大量販売の傾向が強い当時においては、1回の発注単位も大きかった。ポリウム陳列が店頭でみられており、化粧品などは箱単位での受注が多かったのである⁽¹³⁵⁾。このため、多頻度少量配送を志向したシステムのねらいが、充分にいかされたとはいえなかった。

1980年代になると、多頻度少量小口配送の圧力が強まるなかで、より根本的なシステム上の革新が求められることとなった。まず、1981年12月6日には、新商品コード実施会議の場で、8年間使用してきた8桁の商品コードを5桁に改めることを発表し、完全な単品管理をはかることとなった。これにより、発注方式の簡略化、リードタイムの短縮、発注情報の信頼度の向上などが期待されることとなった⁽¹³⁶⁾。同日、ダイエーとのオンライン受注も開始された⁽¹³⁷⁾。その後の約1年で、オンライン受注は、札幌市民生協、石黒ホーマ、イトーヨーカ堂、ニチイ、札幌東急ストアなどとも結ばれることとなった⁽¹³⁸⁾。

③在庫管理システム「DIMS」とEOSシステム「SOES」の導入

1983（昭和58）年11月1日には、旭川・苫小牧・岩見沢・小樽の4つの支店で、新たにパーソナル・コンピュータの N5200モデル05を導入し、DIMS（Daika Inventory Management System）を稼働させた。これにより、30品目とそれを含む企画品を対象に、在庫出納、在庫調査と差異確認、修正インプットや差異原因の調査などを行うこととなった。翌年の2月1日には、札幌支店とファッションダイカを除く全支店で、このシステムが始動した⁽¹³⁹⁾。

1984年6月1日には、札幌支店で、ACOS - 250をベースとを使用した SOES（Sapporo 支店 Order Entry System）が始動した。2年3カ月の準備・検討期間をかけてのスタートであった。

札幌支店では、チェーン展開していた薬局などで、すでに1983年5月から POT（Point of Transportation）による店頭での受注データ入力と電話回線による伝送を始めていたが⁽¹⁴⁰⁾、この EOES によって受注から配送にいたる一連の流れの効率化と精度向上をはかることになった⁽¹⁴¹⁾。

たとえば、品出し作業の係は、商品ラックには手前から順に商品ごとに番地が付けられていて、

その順に品出し用のピッキングリストが打ち出されている。また、品出し頻度の高い商品が取りやすいところに並んでいる。このため、初心者でも容易に作業が可能となった。また積込みも、コンピュータで打ち出された車積みリストを基礎とする。その得意先マスターに配送方面と配送順位が登録されているので、自動的にコンピュータで並べ替え、配送車両別にどこの得意先に何をいくつ届けるかが表示される。また届け順に配送日報も打ち出される。さらに、検品終了後に、品切れ・品不足となった商品は品出し確定の入力を行うが、その際、品切れなどの数量訂正と理由（メーカーの品切れ・製造中止・ダイカの品切れなど）も入力し、これを後に集計することで、正確な情報がセールスマンや仕入担当者にフィードバックされることとなったのである⁽¹⁴²⁾。

実際、SOES 導入後、品出しが容易になったこと、配送先が明快になったこと、一日平均1,500個口の商品のうち30ないし40件もあったクレーム電話が3～4件に減ったことなどの面で⁽¹⁴³⁾、業務効率向上の成果がみられたのである。

7. ロジスティックス戦略の展開と地域 VAN

コンピュータの導入は、その後、前述のように業界全体としても、物流システムと結合したより高度な情報・流通システムへと進展する。特に北海道の卸企業にとっては、長距離の配送経路の問題もあり、かつ多品種少量多頻度納品という一般的ニーズの高まりに即応するためにも、そうしたシステムの構築は重要戦略であった。ここでは、ダイカでのそうしたロジスティック戦略の概要と、地域業界間連携の動きについてみておこう。

① C & L (Computer & Logistics) センターの設置

ダイカでは、1985（昭和60）年8月1日からの第17期の経営の重点目標を「問題意識で改革前進－現場を掘り下げC & L体制の基礎を固めよう－」とした⁽¹⁴⁴⁾。ここにいうC & L体制とは、コンピュータと物流設備の融合システムであり、社内では小集団活動などを通じて、現状分析や現場の改善などの検討が進められた⁽¹⁴⁵⁾。翌1986年8月1日からの第18期には「C & L体制の確立」を目指して⁽¹⁴⁶⁾、本格的な準備が進められた。

1986年10月6日には、石狩新港卸センター内にダイカC & Lセンターが竣工した⁽¹⁴⁷⁾。3000坪の広い土地に1077坪の建屋で、その建物のうち電算室が150坪という規模であった。電算室には日本電気のACOS630-10が設置され、本社からほとんどの電算要員が移動して、1年後のオンライン化を目指してテスト稼働を始めた。それまで各支店のオフコンで分散処理していたコンピュータを一本化したのである。これにより、各支店の商品在庫の即時把握をはじめ、それまで各支店ごとに管理していた小売店への商品納入リストの集中管理、さらにそれまで札幌支店だけ

に導入していた SOES による商品在庫・配送業務の手順をコンピュータで出力する出荷システムとして全支店へ導入すること、などが可能となった。

他方、物流センターとしては、当面、当時の全取扱商品月約1万3千点のうち、650品目に限定することとした。各支店での取扱量が少なく管理が難しかった高級化粧品なども扱い、品切れ防止を期することとした。その後、取扱品目は徐々に拡げられていった。

②新在庫管理システム「ADONiS」の導入

これと同時に、多品種少量多頻度納品に対処するための新しい受発注・在庫管理システムの ADONiS (All Daika On-line Networking System) の開発も始められ、1987年6月に石狩支店を皮切りにスタートし、11月までに全社で稼働した。これは、上述のC & L体制の中核を成すシステムで、札幌本社を中心に全11支店が専用回線で結ばれることになった⁽¹⁴⁸⁾。

すでに前述の札幌支店での SOES 導入以降、毎日「機会損失リスト」がコンピュータから自動的に出てくるようになって、「品切れ理由」の分析も詳細に行われるようになっていた。この新しいシステムの導入によって、そうした「品切れ防止」のシステムも全支店に適用されることとなった⁽¹⁴⁹⁾。

全支店へのこのシステムの定着と活用により、翌1989年7月までの間に生産性が大きく向上した。社員やパート数も減り、1人当たり付加価値が10%向上するとともに、残業なども減った結果、売上経費率も0.44%の節約となったという⁽¹⁵⁰⁾。

この ADONiS と連動した C & L のシステムは、大公一郎社長が1988年8月の業界紙で、後述する店頭技術戦略とならんで、ダイカの新時代に対応する二大戦略⁽¹⁵¹⁾と表現したほど、1980年代のダイカ経営史上の重要戦略であった。1990年3月5日には、在庫のリアルタイム管理システムが稼働し、2万品目を超える取扱品が入出庫から在庫まで単一品目ごとに把握できるようになった⁽¹⁵²⁾。

③地域 VAN 「ヘリオス」(1986年11月10日)

ダイカの受発注・在庫管理システムの進展が一定の成果を収める一方で、新たな問題が生じつつあった。ひとつには、ダイカのシステムと同様のシステムを別の卸企業が導入して小売店での活用を目指す、小売店にとっては卸店の数だけ専用の発注端末を増やしていかなければならなくなるという問題である。さらに、受発注システムの将来性に注目して事業化した業者が小売店に働きかけ、それに要する費用をすべて納入業者たる卸企業に負担させる仕組みにしようとしていたことである。これは受益者負担という卸企業の考え方と異なるものであった⁽¹⁵³⁾。

こうしたなかで、1985年、大阪の医薬品ボランタリーチェーンの阪彰敏社長が大阪流通政策研

研究所を設けて、全国ネットをつくるべく札幌にもはたらきかけた。これに、札幌の有力卸企業の経営者が呼応して、同年4月に発足したのが札幌流通政策研究会であった。最初のメンバーは19社で、ダイカの大公一郎社長は中心メンバーの一人であった。

同研究会では、同年5月に「オーダーエントリーシステムの標準化に関する研究報告書」を発表したのはじめ、受発注の合理化を中心に研究を重ねた。

1986年11月、資本金1,500万円の株式会社ヘリオス（HELIOS：Hokkaido Electric Information On-line Service：ギリシャ神話の同名の太陽の神にも因む）が設立された。全国的には前年の1985年8月1日に、メーカー8社と146卸店を結ぶ日用雑貨業界VAN運営会社プラネットが設立された⁽¹⁵⁴⁾。小売店と卸店を結ぶ地域流通VANとしては、静岡のオリオンに続く全国2番目であった。

ヘリオス発足時の加盟は41社で、食品・薬品・菓子・雑貨・玩具・文具など小売店へ商品を卸すほとんどの業種の卸企業が網羅された。地元の卸企業だけではなく、花王、国分、菱食などの本州大手の地元会社・支社・支店なども参加した。このほか、地元の銀行や日本電信電話株式会社北海道総支社も参加した。翌1987年3月には、データ処理を請負う北海道ビジネスオートメーション株式会社（HBA）と（株）ヘリオスとの間で業務委託契約を締結し、同年4月から簡易受発注システムのヘリネット・サービス事業を始動させた。

このヘリオスでは、基本的に卸売業と小売業との取引関係は変わらない。いわば商流を変えずに、情報流の拡充を企図したシステムである。小売店の発注担当者は、補充発注すべき商品がある場合、参加卸企業が用意した問屋コードと商品コードの表示された棚札のバーコードを、一台の発注端末機すなわちPOTでなぞって数量を入力し、電話回線でヘリオスに電送する。受信したヘリオス側では、各帳合の卸企業別に仕訳して送信する。このため、小売店側では、ヘリオスが用意したPOTの使用料負担はともなうが、その一台だけで簡便に発注ができる。このため、パート従業員でも十分に発注作業が可能となった。一方、ヘリオス参加卸企業は、卸商品更新にともなう棚札の維持更新を継続することに注意しなければならないが、コスト面では参加小売店側の応分の負担もあり、システム開発費のほか月間の基本料金とデータ処理の負担だけで済むという利点もあった。さらに、ヘリオス自体も、HBAへの業務委託により、自社でハードをもったりソフトを開発するリスクを避けることができた。こうしたさまざまな利点の効果により、次第にヘリオスの事業内容も拡充し、かつ参加卸企業もサービス利用の端末台数も増えていくこととなった。

こうした道内異種卸業者との連携によるシステムと、ダイカ独自のシステムを併用することによって、ダイカは受発注の効率をいっそう向上させた。と同時に、ネットワークキングの重要性を経験しながら、卸企業のサービス機能高度化の社会的使命への確信を深めることとなったのである。

う。

ちなみに、このヘリオスに対抗するため旭川では、31社の出資による地域VANアーバンが設立され、全国各地でも卸主導のVANがみられるようになった⁽¹⁵⁵⁾。

なお、こうした各地でのVAN設立は、非競争的領域での業種間の垂直的・水平的連携の動きとみることができる。これは、業界団体とは異なるスポット的な自主連携であり、戦後の流通業界全体にみられた新しい協調のパターンであろう。その後、内容を異にしながら、日本の流通業界では、こうした非競争的領域での連携・協調の試みが繰り返されることとなる。その意味で、VAN設立は、そのさきがけを成す動きであったとみることができよう。

8. 店頭技術研究所の設置とマーチャンダイジング機能の充実

すでに1970年代の組織図にもみられたように、ダイカではマーチャンダイザーを配置して、店頭でのサービスの充実に努めてきたが、1980年代には、消費者の購買行動の分析が進み、小売店頭活性化のためのより細かいサービス機能が模索され始めていた。そうしたなかで、いかに消費者の求める商品がタイミングよく適切な場所に適切な量だけ配置されるべきかという課題に即応できる、いわゆるインスタ・マーチャンダイジング機能が重視されるようになった。

ダイカでも、1987年8月25日、本社の4階に店頭技術研究所を設けて活動を開始した⁽¹⁵⁶⁾。同所の課題は、「限られた売場スペースの中で最大の効率を追求する店頭づくり」という、まさにインスタ・マーチャンダイジング機能の充実ということにあった⁽¹⁵⁷⁾。

それまでもダイカでは、季節ごとの定番棚割表の作成や企画・催事のモデル・パターンの作成などを通じて、店頭づくりに協力してきた。そうした表やパターンの作成はそれまで手書きであったが、この店頭技術研究所では、種々の機器を導入してシステム化し、より効率的かつ効果的に店頭づくりに貢献することをめざした⁽¹⁵⁸⁾。

同所は、78坪の商品管理室、24坪のスタジオ、18坪のプレゼンテーション・ルームの3つのスペースで構成されていた。商品管理室には当時で7千アイテムほどの売筋商品と、品揃えに必要な季節商品を配置し、新製品や廃番商品の入れ替えを適宜行うこととした。また棚割の陳列をするスタジオには、実験ゴンドラを撮影するビデオ・カメラを装備し、その模様を隣のプレゼンテーション・ルームのモニターテレビやスクリーンに映し出し、議論を通じてより良いパターンへの組み換えが随時できるようにした⁽¹⁵⁹⁾。

開所後わずか10カ月で、利用企業数延べ117社、得意先棚割のためのダイカ社員来所者数延べ196名、メーカーの来所者数延べ727名、同業他社の来所者数延べ204名、棚割の作成数は1,400本にも及んだ。利用者は内外の広範にわたっていたが、見学者には、メーカー幹部のほか異業種の

人々もおり、北海道のほか青森、館林、東京、和歌山、大阪、姫路など全国各地からの訪問者があった。各種報道機関やメーカーの季刊誌などの取材もあり、広く紹介された⁽¹⁶⁰⁾。

こうして広く業界内外に認知されるとともに、ダイカ自身の業務としても、棚割作成時間の省力化・短縮化をはじめとして、小売店頭活性化のサービス機能を高度化させることとなったといえる。前述のように、この店頭技術研究所は、大社長が業界紙で述べた二大戦略の一翼を成すものであった。

9. 経営の実績

以上のような経営方針、経営戦略および組織能力充実の諸施策、情報・物流面のシステム高度化、マーチャンダイジング機能の充実などが進展するなかで、経営実績がいかに推移したのかについて、売上高や利益を中心に確認しておこう。

①売上高

ダイカ発足年度の1期（奘十全堂34期）の売上高は、表-10に示されるように、約35億円であったが、これは合併前の各社売上高の総合実質比で112%の実績であった⁽¹⁶¹⁾という。第2期の売上高は約57億円であり、これは長期5カ年計画の当該年度目標値の94%にとどまったとされている。とはいえ、合併後の半期実績の2倍として推計した前期比でみると23%の増加に値する実績であったという⁽¹⁶²⁾。さらに次期は、地下街の建設、デパートの増築、本州デパートの進出、スーパーの大型化という商業環境の大きな変化がみられた時期であった⁽¹⁶³⁾。決算期変更のため8カ月10日間の売上高計算となったため約46億円となったが、これも前年同期対比でみると20.1%の増加であった⁽¹⁶⁴⁾。

第4期（奘十全堂37期）は、前述のように、札幌を中心とする景気浮揚感にともなう競争激化と北海道市場への本州資本の攻勢への予感もあるなかで、約76億円の売上高となった。次期は約92億円、さらに第6期（第39回）は125億円と、大幅な売上高の上昇となった。合併時に大公一郎専務が策定した長期5カ年計画の目標額の100億円を優に超えてしまったのである。

一般に環境認識にともなう危機感だけでは成果は生まれない。前述のように第4期の経営目標として示された「革新と安定」の方針のもと、「売上基準の制度化」による「販売価格の適正」化、「現金仕入」の「拡大」および「在庫の回転率」など営業制度改革やシステム化による成果でもあった⁽¹⁶⁵⁾。

しかし、経営者たちはそうした主体的努力の過大評価はあえて避けて、この時期の卸売物価の上昇と石油危機など「いわゆるパニックなどの外的条件に起因するところ」であって、「すべてが

企業努力の結果とは申し難い」ので「大いに自戒すべきことと痛感」すると省みたのである⁽¹⁶⁶⁾。

第7期（第40回）は、所得上昇率の低下にともなう購買力の低下や石油危機にともなう節約ムードにともない、売上の伸びは5%台の低い伸びであった。次の第8期は、「購買力は浮揚せず、景気は一般に深いスタグフレーションの淵に低迷する形に終始し」て、「高度成長から安定成長への移行への片鱗を見る」ことも続いたが⁽¹⁶⁷⁾、11%の売上増となった。こうした市場環境にありながらも、第11期（第45回）までは、每期、10%前後の伸びを維持した。

1980年代の第12期（第46回）以降は、まさに売上高の「安定成長」の時期が続くこととなり、売上の伸びは前年比一桁台にとどまることとなった。「消費者の買控えや嗜好の変化に加え、競争激化による価格の乱れ」⁽¹⁶⁸⁾が当初の要因として指摘されたが、嗜好変化を捉えた「マーケットサイズを拡大する程の大型新製品が乏し」く、「コンビニエンスストアの台頭による業態間の競争が一層激しくなった」⁽¹⁶⁹⁾ことも要因としてあげられた。その後、紙おむつやペットフードなどの新分野の開拓などもあったが基幹商品の伸びに恵まれない⁽¹⁷⁰⁾状況が続いた。

第13期以降第18期頃までは、紙製品の拡大やペット商品の貢献はやはりさほどではなかったものの、前述のコンピュータ導入と業務改善の施策も功を奏して⁽¹⁷¹⁾、売上は着実に伸びていった。さらに、19期以降も、前述のADONIS導入や店頭技術研究所の設置なども好条件となって、売上はさらに伸長した⁽¹⁷²⁾。

なお、この売上高には、商流上ダイカと取引関係にある二次卸店への売上高も含まれている。組織図でみた代行部が担当していた取引先であり、商品はメーカーから直送される。この場合、売上高と同様に仕入原価も計上され、一次卸店であるダイカの帳合料はその仕入原価に算入されていた。すなわち、ダイカにとっての帳合先の二次卸店向け仕入原価は、帳合料分（通常2.5～3%）を差し引いた額が計上されたのである。この1970年代から80年代にかけての二次卸店の売上比率に関する記録は今のところ発見されていないが、全体として微々たるもので、次第に縮小し、大公一郎氏の記憶では、せいぜい全売上高の5%程度であったという⁽¹⁷³⁾。

ただし、別稿⁽¹⁷⁴⁾で検討したように、ダイカではその前身会社の森十全堂の時代から帳合品の売上高比率が低く店入品（仕入先メーカーからみた場合：卸店からみると店出品）の売上高比率が高かったので、小売店やその店頭へ関わる機会が多かった。このことは卸店の経営者と従業員の市場変化への敏感さを規定する経営史的要因として注意しておきたい。

②売上総利益率

利益に関して、まず売上総利益率すなわち粗利の推移をみると、上述の売上高の推移と連動する傾向がみられる。石油危機の時期の第6期の14%台を除けば、ダイカ成立以降第11期までおおむね12～13%台の粗利となっていた。しかし、「安定成長」の第12期以降は11%台となる。バブル

表-10 ダイカの経営

期 (ダイカ)	1	2	3	4
期 (森十金堂)	34	35	36	37
時期 (年・月・日)	1969年1月21日 ～1970年1月20日	1970年1月21日 ～1971年1月21日	1971年1月21日 ～1971年9月30日	1971年10月1日 ～1972年9月30日
売上高 (千円) (A)	3,503,428	5,722,220	4,612,423	7,597,018
売上総利益 (千円) (B)	462,938	705,539	586,568	1,019,701
販売費一般管理費 (千円) (C)	413,487	645,386	510,292	828,506
営業利益 (千円) (B-C)	49,452	60,153	76,276	191,195
経常利益 (千円) (D)	35,476	22,444	40,361	139,052
当期純利益 (千円) (E)	14,777	20,774	10,255	57,521
資本金 (千円) (F)	108,350	108,350	108,350	108,350
発行済総株式数 (千株) (G)	2,167	2,167	2,167	2,167
純資産額 (千円) (H)	269,773	283,379	282,799	332,736
総資産額 (千円) (I)	2,192,300	2,437,686	2,637,168	2,879,587
男子従業員数 (人)	299	298	315	319
女子従業員数 (人)	138	130	149	167
出店従業員数+美容部員 (人)	52	48	51	65
従業員合計数(人) (J)	489	476	515	551
総資本経常利益率 (%) (D ÷ I × 100)	1.62	0.92	1.53	4.83
総資本純利益率 (%) (E ÷ I × 100)	0.67	0.85	0.39	2.00
総資本回転数 (回) (A ÷ I)	1.60	2.35	1.75	2.64
売上総利益率 (%) (B ÷ A × 100)	13.21	12.33	12.72	13.42
売上高経常利益率 (%) (D ÷ A × 100)	1.01	0.39	0.88	1.83
売上高純利益率 (税引後) (E ÷ A × 100)	0.42	0.36	0.22	0.76
売上対販売費一般管理費率 (%) (C ÷ A × 100)	11.80	11.28	11.06	10.91
自己資本比率 (%) (H ÷ I × 100)	12.31	11.62	10.72	11.55
従業員1人当り売上高 (千円) (A ÷ J)	7,164	12,021	8,956	13,788
従業員1人当り経常利益額 (千円) (D ÷ J)	73	47	78	252
1株当たり当期純利益率(円) (B ÷ G)	6.82	9.59	4.73	26.54

期 (ダイカ)	11	12	13	14
期 (森十金堂)	45	46	47	48
時期 (年・月・日)	1979年8月1日 ～1980年7月31日	1980年8月1日 ～1981年7月31日	1981年8月1日 ～1982年7月31日	1982年8月1日 ～1983年7月31日
売上高 (千円) (A)	22,673,901	24,510,806	26,067,503	27,619,634
売上総利益 (千円) (B)	2,736,110	2,844,503	2,986,200	3,179,056
販売費一般管理費 (千円) (C)	2,663,445	2,820,974	2,973,756	3,131,187
営業利益 (千円) (B-C)	72,665	23,528	12,444	47,867
経常利益 (千円) (D)	370,596	350,307	432,382	509,082
当期純利益 (千円) (E)	167,626	136,560	168,307	180,186
資本金 (千円) (F)	200,000	300,000	300,000	300,000
発行済総株式数 (千株) (G)	4,000	6,000	6,000	6,000
純資産額 (千円) (H)	981,503	1,163,063	1,293,730	1,432,916
総資産額 (千円) (I)	8,031,344	8,387,841	9,064,213	9,390,540
男子従業員数 (人)	326	331	337	321
女子従業員数 (人)	187	202	193	185
出店従業員数+美容部員 (人)	44	43	34	32
従業員合計数(人) (J)	557	576	564	538
総資本経常利益率 (%) (D ÷ I × 100)	4.61	4.18	4.77	5.42
総資本純利益率 (%) (E ÷ I × 100)	2.09	1.63	1.86	1.92
総資本回転数 (回) (A ÷ I)	2.82	2.92	2.88	2.94
売上総利益率 (%) (B ÷ A × 100)	12.07	11.61	11.46	11.51
売上高経常利益率 (%) (D ÷ A × 100)	1.63	1.43	1.66	1.84
売上高純利益率 (税引後) (E ÷ A × 100)	0.74	0.56	0.65	0.65
売上対販売費一般管理費率 (%) (C ÷ A × 100)	11.75	11.51	11.41	11.34
自己資本比率 (%) (H ÷ I × 100)	12.22	13.87	14.27	15.26
従業員1人当り売上高 (千円) (A ÷ J)	40,707	42,553	46,219	51,338
従業員1人当り経常利益額 (千円) (D ÷ J)	665	608	767	946
1株当たり当期純利益率(円) (B ÷ G)	41.91	22.76	28.05	30.03

(出典) ダイカ株式会社『営業報告書』第1期～第14期, 同『報告書』第15期～第21期。

(注) 従業員数は, それぞれ正社員と嘱託の合計数。第1期～第2期までは出店と美容部員が別に記載されているが, 第4期～第10期は出店・美容部員という合計記載となり, 第11期～第19期は出店社員のみの記載となっている。第20期以降は, 男女別とその合計だけである。

実績（1970～1990年）

5	6	7	8	9	10 - I	10 - II
38	39	40	41	42	43	44
1972年10月1日 ～1973年9月30日	1973年10月1日 ～1974年9月30日	1974年10月1日 ～1975年9月30日	1975年10月1日 ～1976年9月30日	1976年10月1日 ～1977年9月30日	1977年10月1日 ～1978年7月31日	1978年8月1日 ～1979年7月31日
9,167,467	12,546,059	13,208,036	14,674,079	16,378,150	14,952,831	20,144,758
1,198,014	1,788,326	1,767,073	1,881,233	2,090,834	1,934,493	2,477,923
1,050,490	1,532,048	1,652,856	1,839,119	2,027,961	1,856,291	2,452,244
147,524	256,278	114,217	42,114	62,873	78,203	25,679
177,736	248,475	139,647	134,363	146,818	241,884	399,342
69,737	102,291	70,038	81,208	79,831	101,592	131,788
108,350	108,350	108,350	108,350	108,350	200,000	200,000
2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	4,000	4,000
389,837	479,493	528,279	565,401	593,144	754,298	868,877
3,794,472	4,487,488	5,091,886	5,382,479	5,724,328	6,249,357	7,282,321
339	330	336	315	313	310	323
177	171	167	164	153	161	174
60	77	77	68	59	53	52
576	578	580	547	525	524	549
4.68	5.54	2.74	2.50	2.56	3.87	5.48
1.84	2.28	1.38	1.51	1.39	1.63	1.81
2.42	2.80	2.59	2.73	2.86	2.39	2.77
13.07	14.25	13.38	12.82	12.77	12.94	12.30
1.94	1.98	1.06	0.92	0.90	1.62	1.98
0.76	0.82	0.53	0.55	0.49	0.68	0.65
11.46	12.21	12.51	12.53	12.38	12.41	12.17
10.27	10.69	10.37	10.50	10.36	12.07	11.93
15,916	21,706	22,772	26,826	31,196	28,536	36,694
309	430	241	246	280	462	727
32.18	47.20	32.32	37.47	36.84	25.40	32.95

15	16	17	18	19	20	21
49	50	51	52	53	54	55
1983年8月1日 ～1984年7月31日	1984年8月1日 ～1985年7月31日	1985年8月1日 ～1986年7月31日	1986年8月1日 ～1987年7月31日	1987年8月1日 ～1988年7月31日	1988年8月1日 ～1989年7月31日	1989年8月1日 ～1990年7月31日
28,734,633	29,709,966	31,334,299	33,157,007	35,126,386	38,316,434	42,016,627
3,370,480	3,473,183	3,604,133	3,843,598	4,102,388	4,604,277	5,000,544
3,300,655	3,397,745	3,569,100	3,791,409	4,086,394	4,286,602	4,811,080
69,825	75,436	35,032	52,188	15,993	317,674	189,463
592,389	565,058	600,909	677,601	604,864	792,146	638,482
196,458	189,391	228,449	224,303	220,252	293,609	298,139
300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	495,000	525,000
6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	7,100	7,700
1,548,375	1,687,766	1,835,216	2,018,520	2,197,772	2,828,382	3,113,649
9,559,068	9,969,282	10,208,711	11,366,389	11,820,554	12,306,828	14,610,132
315	321	327	323	334	332	404
188	199	197	198	206	217	249
29	25	21	18	14	-	-
532	545	545	539	554	549	653
6.20	5.67	5.89	5.96	5.12	6.44	4.37
2.06	1.90	2.24	1.97	1.86	2.39	2.04
3.01	2.98	3.07	2.92	2.97	3.11	2.88
11.73	11.69	11.50	11.59	11.68	12.02	11.90
2.06	1.90	1.92	2.04	1.72	2.07	1.52
0.68	0.64	0.73	0.68	0.63	0.77	0.71
11.49	11.44	11.39	11.43	11.63	11.19	11.45
16.20	16.93	17.98	17.76	18.59	22.98	21.31
54,012	54,514	57,494	61,516	63,405	69,793	64,344
1,114	1,037	1,103	1,257	1,092	1,443	978
32.74	31.57	38.07	37.38	36.71	41.35	38.72

経済の頂点にあたる20期には12%台に回復するが、これは後述する会計処理の変更も要因となっている。しかし、21期には11%台に戻っている。これは、販売先の業態間競争による価格圧力も一因として考えられよう。この間の11～14%という粗利は、洗剤・化粧品卸売業の1986年代後半のそれが10～11%台であった⁽¹⁷⁵⁾のと比べると、さほど大きな開きはない。

当時、ダイカでは、商品を化粧品・石鹸歯磨き・紙製品・雑貨・ペットフードの5つに分けて売上管理や粗利益管理をしていた。この5つの商品構成の変化によって、粗利管理が変わった。すなわち化粧品などの構成比率が高くなると粗利が大きくなるが、紙製品などの構成比率が大きくなると、逆に粗利が小さくなる傾向があったという⁽¹⁷⁶⁾。この時期の販売高・粗利管理の史料は確認できていないが、こうした要因も粗利の変化として考慮しなければならない。

③仕入先拡売補助金

さらに、卸企業の利益の数値をみる際に注意しなければならないのは、仕入先拡売補助金である。これは、特定地区のシェアを上げるために、仕入先メーカーと卸企業および代表的な数店の販売店が共同で企画を組み、その企画にもとづいて卸企業が当該販売店に特別条件で納入した分についての仕入先からの補助金である⁽¹⁷⁷⁾。これに関しては、前述のメーカー販売担当者による現品保証の口約束も含めて、仕入先との取引条件が複雑なため、いわゆる拡売補助金の要素のものが仕入原価に算入されるものと未算入のものが混在していた。

仕入原価未算入の場合は、営業外収益の仕入先拡売補助金として集計されるので、いずれの場合も経常利益でみると、仕入先からの拡売補助金が加味されたかたちとなる⁽¹⁷⁸⁾。このため、売上総利益や営業利益の段階では、仕入先から拡売補助金が算入されたものか否か正確には把握できないという限界があることに注意しておかなければならない。ただし、第20期からは、それまで拡売補助金に関わる「仕入割戻の一部」を「営業外収益に計上して」いたものを「売上原価から控除する方法に変更し」た⁽¹⁷⁹⁾。表-10の第20期の売上総利益の増加と営業利益の著増はこのためと思われる。

④経常利益

ここで、仕入先拡売補助金の会計処理の影響を受けない経常利益について表-10をみると、少し減少をみる時期があるものの、全体的に伸長の傾向にある。

これに関して注目されるのは、第4期まで営業利益が経常利益を上回っていたのに、第5期以降にこれが逆転していることである。これは、表-11にも示されるように営業外収益の増加によるものにほかならない。とくに、前述の仕入先拡売補助金の増加が著しいことがわかる。前述の仕入原価に算入すべき分がこちらへ計算上まわされた可能性を考慮したとしても、仕入先拡売補

表-11 ダイカの営業外収益（1972～1979年）

期（ダイカ）	5	6	7	8	9	10-I	10-II
期（姦十全堂）	38	39	40	41	42	43	44
時期（年・月・日）	1972年10月1日 ～1973年9月30日	1973年10月1日 ～1974年9月30日	1974年10月1日 ～1975年9月30日	1975年10月1日 ～1976年9月30日	1976年10月1日 ～1977年9月30日	1977年10月1日 ～1978年7月31日	1978年8月1日 ～1979年7月31日
営業利益（千円）（A）	147,524	256,278	114,217	42,114	62,873	78,203	25,679
（1）営業外収益							
受取利息（千円）	14,465	18,197	21,983	21,073	18,111	16,090	15,907
仕入先販売補助金他（千円）	12,910	30,103	111,479	166,008	184,197	207,467	381,509
電算資料代（千円）				17,350	19,730	19,562	20,733
その他雑収入（千円）	92,167	77,940	76,301	78,541	58,646	63,186	
営業外収益計（千円）（B）	119,542	126,240	209,763	282,972	280,684	306,305	515,071
（2）営業外損失							
支払利息（千円）	72,214	121,227	169,892	176,086	179,091	121,126	126,006
貸倒償却（千円）	11,439	5,037	1,807	6,236	5,935	14,176	9,171
その他雑損失（千円）	5,678	7,779	12,635	8,401	11,713	7,322	6,230
営業外損失計（千円）（C）	89,331	134,043	184,334	190,723	196,739	142,624	141,407
経常利益（千円）（A+B-C）	177,736	248,475	139,647	134,363	146,818	241,884	399,342

（出典）ダイカ株式会社『営業報告書』第5期～第10-II期および筆者による質問に対する元ダイカ(株)経理担当者の回答による。

助金の増加率の著しさからみて、仕入先からの補助金の伸びが全体的に影響しているとみて差し支えないであろう。

営業外収益のひとつとして、表-11に示される電算資料代がある。これは、前述のコンピュータ導入によるいわば副産物といえよう。それぞれ毎月の仕入・納入実績資料を仕入先、販売先、商品の別に分けていた資料をコンピュータで作成して、仕入先メーカーの要望があった場合に、ある程度の費用をもらって引き渡した資料代である。メーカーの場合は、販売対策や企画販売の参考資料となるので有料としていたが、販売先には店頭資料として無償提供していたという⁽¹⁸⁰⁾。

⑤業界での相対的地位

これまでみてきたダイカの売上高や経常利益に関して、1982年度以降の業界での相対的地位を確認しておこう。いずれも、決算時期の違いやダイカをグループ全体として捉えていることなどから、表-12,13,14,15のダイカの数値は、表-10の数値とは必ずしも一致しないことをあらかじめお断りしておきたい。その場合でも、大きな差はないので、適宜、表-10の数値もみながら検討することにした。

まず表-12によって、ダイカの売上高とその業界ランキングの推移をみると、1982年度以降1989年度まで、パルタックの首位は変わらない。ダイカは1984年度に第2位となるが、その前後は中央物産に次ぐ第3位にあった。前述のように、この時期のダイカは、コンピュータやシステム化が功を奏して売上を伸ばしたが、首位パルタックの伸びはさらに大きく、1987年度以降には、首位とダイカの開きは倍以上となった。また表-10で、1982年度が含まれる第13期以降のダイカの従業員1人当たり売上高の推移をみると、4,600万円台から次第に増加し、1989年度が含ま

表-12 洗剤・化粧品卸企業売上高上位10社の推移（1982～89年度）

順位	1982年度		1983年度		1984年度		1985年度		1986年度		1987年度		1988年度		1989年度	
	企業名	売上高 (百万円)	企業名	売上高 (百万円)	企業名	売上高 (百万円)	企業名	売上高 (百万円)	企業名	売上高 (百万円)	企業名	売上高 (百万円)	企業名	売上高 (百万円)	企業名	売上高 (百万円)
1	バルタック	44,553	バルタック	50,598	バルタック	55,483	バルタック	59,530	バルタック	65,453	バルタック	70,907	バルタック	80,634	バルタック	91,162
2	中央物産 G	30,172	中央物産 G	30,052	ダイカ G	30,732	中央物産 G	32,140	中央物産 G	33,700	中央物産 G	35,803	中央物産 G	42,250	中央物産 G	44,508
3	ダイカ G	28,290	ダイカ G	29,906	中央物産 G	29,729	ダイカ G	31,615	ダイカ G	33,233	ダイカ G	35,079	ダイカ G	37,109	ダイカ G	40,426
4	井田両国堂	20,330	井田両国堂	20,900	伊藤伊	28,891	伊藤伊	30,534	伊藤伊	32,383	伊藤伊	33,288	伊藤伊	35,132	伊藤伊	40,003
5	東京堂	16,340	東京堂	18,701	小川屋	24,086	小川屋	25,579	小川屋	28,292	小川屋	31,813	井田両国堂	32,400	小川屋	39,552
6	チヨカジ	14,090	チヨカジ	15,646	井田両国堂	22,100	井田両国堂	23,900	井田両国堂	25,700	井田両国堂	27,900	チヨカジ	31,709	井田両国堂	36,000
7	粧連 G	12,028	粧連 G	12,095	東京堂	19,893	東京堂	21,368	東京堂	23,419	チヨカジ	27,416	東京堂	26,097	チヨカジ	29,700
8	広島共和物産	10,797	広島共和物産	11,506	チヨカジ	16,970	チヨカジ	16,951	チヨカジ	20,977	東京堂	24,690	伊藤安ヒルコ	23,500	東京堂	28,531
9	山和	10,055	山和	10,300	広島共和物産	12,361	広島共和物産	13,175	広島共和物産	13,849	広島共和物産	14,444	青木正雄商店	23,349	青木正雄商店	26,291
10	麻友	9,200	麻友	9,660	粧連 G	12,095	山和	12,500	宏和 G	12,761	宏和 G	12,840	広島共和物産	15,660	伊藤安ヒルコ	22,106

（出典）『日経流通新聞』各年所収前年度卸業調査記事による。

（出典注1）1988年度の伊藤安ヒルコは1989年4月に伊藤安（大阪）、ヒルコ（兵庫）、鈴木商店（京都）の合併によって成立した。同社の売上高は3社の連結ベースで表示されている。

（出典注2）1988年度では、決算期変更のため丸宮（長崎）とユーホー（大分）はランキングから除外されている。

（出典注3）1989年度ではテクノ中京が決算期変更のため除外されている。

（出典注4）1989年度のスマックは、1990年1月に霜田商店から社名変更している。

表-13 洗剤・化粧品卸企業1人当たり年間売上高上位10社の推移（1982～89年度）

順位	1982年度		1983年度		1984年度		1985年度		1986年度		1987年度		1988年度		1989年度	
	企業名	1人当たり 年間売上高 (千円)	企業名	1人当たり 年間売上高 (千円)	企業名	1人当たり 年間売上高 (千円)	企業名	1人当たり 年間売上高 (千円)	企業名	1人当たり 年間売上高 (千円)	企業名	1人当たり 年間売上高 (千円)	企業名	1人当たり 年間売上高 (千円)	企業名	1人当たり 年間売上高 (千円)
1	花生堂	156,250	花生堂	173,611	伊藤伊	151,262	伊藤伊	130,487	伊藤伊	128,504	山和	134,737	山和	137,234	山和	138,710
2	山和	105,842	山和	107,292	山宝	114,069	山和	126,263	山和	120,000	伊藤伊	130,031	伊藤伊	122,839	ハリマ共和物産	127,950
3	野村商事	85,833	山宝	93,353	山和	109,278	山宝	97,294	野村商事	116,047	野村商事	92,677	ハリマ共和物産	120,280	伊藤伊	126,192
4	永井商事	85,821	野村商事	91,529	野村商事	86,719	ウエキ	94,205	伊東秀商事	98,246	永井商事	90,760	ウエキ	105,189	ウエキ	105,874
5	大福商事	83,564	ウエキ	85,288	永井商事	85,784	伊藤秀商事	93,962	山宝	98,143	ウエキ	90,469	アケボノ物産	93,048	大福商事	101,072
6	-	-	永井商事	80,822	伊藤秀商事	82,635	野村商事	92,592	ウエキ	87,977	伊東秀商事	88,889	伊東秀商事	92,063	アケボノ物産	99,443
7	-	-	アケボノ物産	78,716	ウエキ	81,653	永井商事	80,723	ハリマ共和物産	81,240	アケボノ物産	81,618	大福商事	85,505	伊東秀商事	93,750
8	-	-	中央物産	76,081	アケボノ物産	80,862	中央物産	80,150	中央物産 G	80,622	ときわ商会	76,442	青木正雄商店	83,389	青木正雄商店	90,038
9	-	-	麻友	71,556	中央物産	77,825	アケボノ物産	74,308	大福商事	77,376	山宝	75,000	伊藤安ヒルコ	79,932	ときわ商会	87,083
10	-	-	霜田物産	70,659	霜田物産	74,892	麻友	71,753	永井商事	76,500	伊藤安	73,913	ときわ商会	77,500	中央物産	86,930

（出典）『日経流通新聞』各年所収前年度卸業調査記事による。

（注）ライオン油脂『代理店名簿』（1969年9月）などによると1984年度までの記載の伊藤秀商事である。しかし、ここでは1986年度以降は出典記載の通り、伊東秀商事としている。

表-14 洗剤・化粧品卸企業売上高経常利益率上位10社の推移（1982～89年度）

順位	1982年度		1983年度		1984年度		1985年度		1986年度		1987年度		1988年度		1989年度	
	企業名	売上高経常利益率 (%)	企業名	売上高経常利益率 (%)	企業名	売上高経常利益率 (%)	企業名	売上高経常利益率 (%)	企業名	売上高経常利益率 (%)	企業名	売上高経常利益率 (%)	企業名	売上高経常利益率 (%)	企業名	売上高経常利益率 (%)
1	鹿兒島明和	3.09	広島共和物産	2.47	伊藤秀商事	3.42	広島共和物産	2.57	亀屋	9.3	広島共和物産	2.8	ニッポンティール	11.6	セブンツースブン	6.4
2	岡山共和物産	2.85	ウエキ	2.11	小川屋	3.32	小川屋	2.34	広共・ハリマ共和	2.7	ハリマ共和物産	2.4	セブンツースブン	8.3	広島共和物産	2.4
3	広島共和物産	2.69	ハリマ共和物産	2.05	広島共和物産	2.50	ハリマ共和物産	2.33	—	—	北陸新和物産	2.3	広島共和物産	2.5	鹿兒島明和	2.2
4	わかば	2.04	岡山共和物産	1.88	大須賀	2.14	共栄商事	1.87	小川屋	2.3	ダイカ G	2.0	ハリマ共和物産	2.1	別荘・大塚・明和	2.0
5	ウエキ	1.96	ダイカ	1.67	ハリマ共和物産	2.01	ダイカ G	1.83	ダイカ G・太刀川商店	1.8	小川屋・ときわ商会	1.9	ときわ商会	1.9	—	—
6	—	—	わかば	1.50	ウエキ	1.99	ウエキ	1.70	—	—	—	—	ダイカ G	1.7	—	—
7	—	—	アケボノ物産	1.13	ダイカ	1.85	大須賀	1.55	ウエキ・大須賀	1.7	アケボノ物産	1.7	アケボノ物産	1.5	アケボノ物産	1.3
8	—	—	バルタック	0.99	共栄商事	1.68	岡山共和物産	1.17	—	—	安和 G・麻友 G・大須賀	1.2	安和 G	1.4	バルタック・共栄商事	1.2
9	—	—	宏和	0.92	宏和	1.67	宏和	1.14	アケボノ物産	1.5	—	—	大須賀	1.3	—	—
10	—	—	ネタツ興商	0.81	徳倉共和物産	1.2	アケボノ物産	1.11	ときわ商会	1.4	—	—	バルタック・麻友 G	1.1	麻友 G・大福商事	1.0

（出典）『日経流通新聞』各年所収前年度卸業調査記事による。

表-15 洗剤・化粧品卸企業1人当たり経常利益額上位10社の推移（1982～89年度）

順位	1982年度		1983年度		1984年度		1985年度		1986年度		1987年度		1988年度		1989年度	
	企業名	1人当たり 経常利益額 (千円)	企業名	1人当たり 経常利益額 (千円)	企業名	1人当たり 経常利益額 (千円)	企業名	1人当たり 経常利益額 (千円)	企業名	1人当たり 経常利益額 (千円)	企業名	1人当たり 経常利益額 (千円)	企業名	1人当たり 経常利益額 (千円)	企業名	1人当たり 経常利益額 (千円)
1	鹿兒島明和	1,750	ウエキ	1,903	伊藤秀商事	2,827	ウエキ	1,685	亀屋	6,212	ハリマ共和物産	1,727	ニッポンティール	3,249	ハリマ共和物産	2,584
2	ウエキ	1,565	ハリマ共和物産	1,250	小川屋	2,046	ハリマ共和物産	1,532	ハリマ共和物産	2,176	ときわ商会	1,482	セブンツースブン	2,600	セブンツースブン	2,313
3	広島共和物産	1,415	広島共和物産	1,246	ウエキ	1,627	小川屋	1,501	広島共和物産	1,504	広島共和物産	1,412	ハリマ共和物産	2,536	小川屋	1,463
4	岡山共和物産	1,311	アケボノ物産	886	広島共和物産	1,349	広島共和物産	1,357	ウエキ	1,477	アケボノ物産	1,382	ときわ商会	1,458	アケボノ物産	1,336
5	大福商事	1,202	ダイカ	862	ハリマ共和物産	1,292	共栄商事	1,129	小川屋	1,353	小川屋	1,325	アケボノ物産	1,352	広島共和物産	1,238
6	—	—	岡山共和物産	736	大須賀	1,255	ダイカ	986	アケボノ物産	1,129	北陸新和物産	1,050	広島共和物産	1,327	鹿兒島明和	1,102
7	—	—	バルタック	592	ダイカ	1,014	大須賀	961	大須賀	1,043	ウエキ	990	ダイカ G	784	ダイカ G	887
8	—	—	霜田物産	495	共栄商事	957	アケボノ物産	827	ときわ商会	1,031	ダイカ G	882	バルタック	694	バルタック	886
9	—	—	ネタツ興商	460	アケボノ物産	816	中央物産	793	ダイカ G	891	麻友	744	麻友 G	683	中央物産	611
10	—	—	ユーホー	343	徳倉共和物産	547	宏和	777	宏和 G	828	バルタック	660	ウエキ	600	麻友 G	573

（出典）『日経流通新聞』各年所収前年度卸業調査記事による。

れる20期では6,900万円以上となったが、表-13の上位10社には入らなかった。

この点では、ダイカの内部組織力の充実や情報・物流システムの高度化だけでは限界があり、首位を凌駕するにはより一層の規模拡大による売上高増大が経営者にとっては焦眉の急を要する課題であつたろう。

売上高経常利益率について、同様に第13期以降第20期までの推移を表-10でみると、ダイカのそれは1.6%~2%台となっている。表-14でみると、そうしたダイカの値は、業界内で第4位から第7位の地位を上下していたことがわかる。同時期の1人当たり経常利益額を表-10によってみると、13期には76万円台であつたが、15期には100万円を超え、上下はあるものの、20期には144万円台となっている。表-15によって、ダイカの1人当たり経常利益額の地位をみると、5位から9位の間を上下していることがわかる。

生産性をあげて経常利益の増収をはかり、収益面での業界内地位を安定的なものにするうえで、より一層の規模と効率の追求が課題であつたと思われる。

おわりに

最後に、本稿で確認できた論点を整理し、この時期に形成されたダイカ発展の強みとなる主体的条件を析出してみよう。また、今後に残された課題についてもふれておくことにしたい。

まず所有と経営面では、ダイカは施設拡充や情報・物流システムの確立という経営戦略遂行上の資金需要から増資を繰り返すが、主な所有者は、ダイカ成立に関係した旧卸会社の関係者と取引先金融機関や従業員持株会はじめダイカの関係者であつた。経営面では、ダイカ成立に貢献した旧会社の所有型経営者が中心であつたが、経営陣全体でみると、次第に所有型経営者ではない大卒の専門経営者(salaried manager)の層も形成されるようになった。

第2に、経営者の方針と戦略についてみると、創業者の理念を進化的に継承した経営理念を基礎に、取引制度の改訂や情報システムの導入、意識と行動の改革などが経営方針として示され実施に移されていった。それと同時に、道内での営業拠点の拡充と営業基盤の近代化も推進された。それに応じて組織体制の整備も進めた。また、川下の勢力からの圧力に対しては、別会社を設立して、いわば間接的な対応策が講じられた。こうした「分社」的経営は、戦前・戦後の忝十全堂はじめ有力卸企業にもみられたが、この体制を保持することによって、主体的戦略が貫徹する余地を維持しながら、垂直的競争勢力へ弾力的に対応する幅も広げたとみることができる。

第3に、戦略を担う人材の安定的確保のため、春季定期採用を定着させつつ、高校や専門学校卒業者の採用に加えて、道内外の大学新卒者の採用を増やしていった。さらに、採用した人材のレベルアップをはかるため、人材開発システムを導入して、教育・訓練を恒常的に実施し、また

さまざまな機会を設けて社員の融合を促進した。

第4に、業界内での垂直的競争上の優位を確保するため、情報・物流システムの近代化と小売店頭管理の高度化を実現した。それとともに、業界を超えた範囲での垂直的・水平的連携を主導的に推進した。

第5に、売上と利益のいずれも伸張する実績を残したが、全国の業界ランキングでは2位あるいは3位の地位にとどまった。

このように整理すると、専門経営者層の成長、確固たる経営方針による自主性を保持した拡充戦略、組織を担う人材の質の向上と組織的結束力、競争優位を決定づける機能面への果敢な投資戦略、などが1970～80年代のダイカの経営全体を通じてみた主体的な成長条件であったとみることができよう。

さらに、業界首位を保持している上位企業がすでに進展させていたナショナル・ホールセラー化の戦略は、ダイカ経営陣にとって大きな刺激であり目標となったことであろう。

冒頭でふれたように、1990年代になると、ダイカでは本州へと営業拠点を拡大してゆく。この時期の主体的成長条件と経営者の意識は、そうした拡大戦略を可能とする基礎的な条件となったであろう。1990年代以降のそうしたダイカの経営発展の検討は、今後の継続的な研究課題である。

【注】

- (1) 株式会社バルタック『バルタック80年史』1978年12月、288頁。
- (2) ここでの中小企業基本法の時期別の定義については、高田亮爾「中小企業の地位・役割と政策の意義」(『流通科学大学論集-流通・経営編-』第21巻第1号、2008年7月)93頁所収「表1 日本における中小企業の範囲」を参考にしている。
- (3) ダイカ株式会社『第34期(合併第1期-引用者)～第9期各営業報告書』所収の「庶務事項」による。
- (4) ダイカ株式会社『第10期のⅠ営業報告書』(自昭和52年10月1日至昭和53年7月31日)5頁。
- (5) 同報告書、3頁。
- (6) ダイカ株式会社『第12期営業報告書』(自昭和55年8月1日至昭和56年7月31日)4頁。
- (7) 『社内報だいか』第231号(ダイカ株式会社、1990年1月20日)14頁。
- (8) ダイカ株式会社『第20期報告書』(自昭和63年8月1日至平成元年7月31日)2頁、8頁。
- (9) 筆者の質問に対するダイカ(株)元経理担当者からの回答による。
- (10) 筆者の質問に対するダイカ(株)元経理担当者からの回答による。
- (11) ダイカ株式会社『第11期営業報告書』(自昭和54年8月1日至昭和55年7月31日)1頁。
- (12) 3者の関係と合併の経緯については、佐々木聡「ダイカ成立の背景と過程-『問屋斜陽論』の経営史的検討の試み-」(同志社大学商学会『同志社商学』第63巻第5号、2012年3月)を参照されたい。

なお、ダイカ株式会社は、まず1969年8月に札幌市の森十全堂(株)をはじめ、同市の(株)石田商店、岩見沢市の山崎商事(株)、旭川市の石倉産業(株)、釧路市の(株)丸文、北見市の(株)丸協の6社の合併によって成立した。しかしながら、本稿で述べるように、その6社統合の時点で、さらに合併が予定されていた札幌市の大幸(株)の経営陣がダイカ株式会社の経営陣に入っていることなどから、大幸(株)も含めて「7社合併」という場合もある。本稿でも、こうした観点から「7社合併」という表現をしている。ちなみに、この点について大公一郎氏の立場での認識を確認したところ、やはり「7社合併」という認識であった。

- (13) 米山幸喜編『ダイカ創業物語』（北海道商報社、1989年8月）66頁には、(南)大幸商店と記載されており、合併に加わる直前の大幸商店は有限会社であったとみられる。しかし、同社が合併に加わった時点では株式会社であった（ダイカ株式会社『第34期営業報告書』自昭和44年1月21日至昭和45年1月20日、4頁）。
- (14) 振吉已歳男の経歴については、ダイカ株式会社『第36期営業報告書』（自昭和46年1月21日至昭和45年9月30日）3頁、ダイカ株式会社『第60期有価証券報告書』（自平成6年8月1日至平成7年7月31日）7頁および振吉已歳男氏への聞き取り調査による。振吉氏自身が『社内報だいか』第5号（ダイカ株式会社、1971年1月1日）に年表で記した記事によると、①1929（昭和4）年4月10日：大阪市で出生、②1935（昭和10）年～1946（昭和21）年：朝鮮黄海道海州府・中学4年まで、③1946（昭和21）年2月：北朝鮮より脱出引上げ、④1946（昭和21）年～1947（昭和22）年：横浜野毛で刃物露天商、⑤1948（昭和23）年～1953（昭和28）年：学生生活・ボート部、⑥1953（昭和28）年～1969（昭和44）年9月：旭電化勤務、⑦1969（昭和44）年10月～1971（昭和46）年12月：日本サンホーム(株)勤務、⑧1971（昭和46）年1月21日よりダイカ(株)本社・取締役・待遇営業部長、となっている。
- なお、筆者にとって「振吉」という姓が珍しかったので、お尋ねしたところ「明治維新後に、御先祖が縁起をかついで『吉が振る』ということのでつけた」ということであった。ちなみに、「大」という姓も仏教の「無限に広がる」という意味にちなんで、大総一郎の父の齋藤脩平が1932年に改名したものである（大誠編集・発行『「森十全堂」創業者 齋藤脩平伝』人間舎制作、2001年2月21日、13～14頁）。
- (15) 前掲『第11期営業報告書』所収「I 庶務事項」6～7頁。
- (16) ここでの各氏の経歴については、前掲『第60期有価証券報告書』所収「第一部 企業情報」7～9頁の「役員の状況」による。
- (17) 同「役員の状況」。山崎雅夫については、『社内報だいか』第7号（ダイカ株式会社、1971年4月1日）2頁と関係者への聞き取り調査による。
- (18) ダイカ株式会社『第4期（第37回）営業報告書』（自昭和46年10月1日至昭和47年9月30日）1頁～4頁。1960年代から1970年代にかけての札幌の地下街開業と小売業および卸売業の動向については、札幌市教育委員会編『新札幌市史』第5巻・通史5（下）（札幌市、2005年3月）390～402頁を参照されたい。
- (19) 北海道の花王販社については、佐々木聡「北海道・東北地域での花王販社の設立と統合の過程」（明治大学経営学研究所『経営論集』第58巻第3号、2011年3月）を参照されたい。
- (20) 『ダイカマンスリー』第10巻第109号（ダイカ株式会社、1980年1月1日）1頁。
- (21) ここでの橋本社長の創業記念日での経営方針や経営理念に関する叙述は、前掲『ダイカ創業物語』40～43頁、50～51頁、110～112頁による。
- (22) 齋藤脩平の経営理念については、佐々木聡「森十全堂にみる地域有力卸企業の生成」（明治大学経営学研究所『経営論集』第59巻第1・2号、2012年2月）を参照されたい。またその経営理念の次の世代への継承については、前掲「ダイカ成立の背景と過程－『問屋斜陽論』の経営史的検討の試み－」を参照されたい。
- (23) 大総一郎の勤労の価値観については、『社内報だいか』第6号（ダイカ株式会社、1971年2月1日）1頁所収「若人よ！哲学を持とう」や『社内報だいか』第16号（同社、1972年1月10日）1頁所収「共同体時代とダイカ株式会社」などを参照されたい。
- (24) 橋本雄介「卸売業の置かれている現状で私はこう考える」（北海道菓子食品新報社発行100号・創刊3周年記念講演）（南北北海道菓子食品新報社、1983年6月）29～30頁。
- (25) 前掲『ダイカ創業物語』10頁、43頁。
- (26) 筆者による大公一郎氏への質問に対する回答による。
- (27) ダイカ株式会社『第35期報告書』（自昭和45年1月21日至昭和46年1月20日）2頁。
- (28) 前掲『第36期報告書』2頁。
- (29) 前掲「ダイカ成立の背景と過程－『問屋斜陽論』の経営史的検討の試み－」。
- (30) 大公一郎氏への聞き取り調査による。
- (31) 『社内報だいか』第10号（ダイカ株式会社、1971年7月1日）1頁。
- (32) 同上。
- (33) 前掲『第35期報告書』2頁。
- (34) 林周二『流通革命』（中公新書、1962年11月）。
- (35) 振吉已歳男『私のマネジメント思考－通信報』（2003年8月1日）60～61頁。
- (36) 林周二『流通革命 増補版』（中公新書、1982年10月）170頁。
- (37) 『ダイカマンスリー』第1巻第15号（ダイカ株式会社、1972年1月25日）1頁所収「お取引改善の推進に対する

お願い」。

- (38) 同誌第2巻第27号（ダイカ株式会社，1973年2月1日）1頁所収「今年度営業方針について」。
- (39) 前掲『私のマネジメント思考－通信報』151頁。
- (40) 『ダイカマンスリー』第4巻第48号（ダイカ株式会社，1974年10月1日）1頁所収「商品政策とその適用について」。
- (41) 前掲『第11期営業報告書』4頁および前掲『ダイカマンスリー』第10巻第109号，1頁。
- (42) 同誌第10巻第110号（ダイカ株式会社，1980年2月1日）1頁所収「現在ダイカ営業本部はこう考えこう進めている」。
- (43) 同誌第11巻第129号（ダイカ株式会社，1981年9月1日）1頁所収「“4つの挑戦” 仕上げる年に」。なお，この記事は前掲『私のマネジメント思考－通信報』152～153頁にも収録されている。
- (44) 『ダイカマンスリー』第11巻第123号（ダイカ株式会社，1981年3月1日）1頁所収「トイレタリー商品の鮮度管理について」。なお，この記事も前掲『私のマネジメント思考－通信報』64～66頁に収録されている。
- (45) 『ダイカマンスリー』第16巻第163号（ダイカ株式会社，1984年8月1日）1頁，同誌第16巻第175号（同社，1985年8月1日）1頁，同誌第17巻第187号（同社，1986年8月1日）1頁および前掲『ダイカ創業物語』99～103頁。
- (46) 『週刊粧業』第1734号（株週刊粧業，1988年9月5日）11頁。
- (47) 筆者による大公一郎氏への質問に対する回答による。
- (48) 前掲『ダイカ創業物語』67頁。
- (49) 同書，58頁，68頁。
- (50) 同書，69頁。
- (51) 『社内報だいか』第4号（ダイカ株式会社，1970年12月1日）1頁，『ダイカマンスリー』第1巻第1号（同社，1970年11月25日）3頁。
- (52) 前掲『ダイカ創業物語』69頁。
- (53) 前掲『社内報だいか』第4号，1頁，『ダイカマンスリー』第1巻第1号（ダイカ株式会社，1970年11月25日）3頁。
- (54) 『新札幌市史』第5巻・通史5（下）398頁。なお，原典は「北海タイムス」1966年2月23日号とされている。この発行年月日に誤りがなければ，この卸センター着工前の記事ということになり，その発行時点での計画や見通しの記述ということになる。
- (55) 前掲『ダイカ創業物語』46～47頁，58～59頁，68頁。
- (56) 前掲『第34期営業報告書』4頁。
- (57) 前掲『ダイカ創業物語』70頁，前掲『第36期営業報告書』2頁，『ダイカマンスリー』第1巻第7号（ダイカ株式会社，1971年5月25日）1頁。
- (58) 前掲『ダイカ創業物語』72頁，前掲『第36期営業報告書』2頁，『社内報だいか』第13号（第12号となっているが前後の号の関係から正しくは第13号と思われる）（ダイカ株式会社，1971年10月10日）（9月となっているが前後の号の関係から10月と思われる）1頁，『ダイカマンスリー』第1巻第11号（同社，1971年10月25日）1頁。
- (59) 前掲『第36期営業報告書』2頁。室蘭営業所の新社屋については，『社内報だいか』第11号（第12号となっているが前後の号の関係から正しくは第11号と思われる）（ダイカ株式会社，1971年8月10日）1～2頁，『ダイカマンスリー』第1巻第9号（同社，1971年8月25日）2頁を参照されたい。また，北見営業所の新社屋については，『社内報だいか』第12号（同社，1971年9月10日）1頁，『ダイカマンスリー』第1巻第10号（同社，1971年9月25日）1頁を参照されたい。
- (60) ここでの黄地商店とファッション・ダイカについての叙述は，特に断りのない限り，『社内報だいか』第14号（ダイカ株式会社，1971年11月10日）1頁，『ダイカマンスリー』第1巻第13号（同社，1971年11月25日）1頁などによる。なお，これらの出典によると，ファッションダイカの当時の従業員数は本文中の通りであるが，元北海道商報編集長の米山幸喜氏の指摘では，男子20名，女子24名，計44名であったという。
- (61) 振吉巳歳男氏への聞き取り調査による。
- (62) 滝川営業所の分割と2営業所への統合の年月日について，前掲『ダイカ創業物語』72頁では1966年6月30日とされているが，ここでは，『ダイカマンスリー』第1巻第19号（ダイカ株式会社，1972年6月1日）1頁の記述によった。
- (63) 前掲『ダイカ創業物語』75頁による。『ダイカマンスリー』第2巻第36号（ダイカ株式会社，1973年10月1日）1頁には，新しい両営業所の写真と所在地などが掲載されている。

- (64) 前掲『ダイカ創業物語』59頁、76頁。
- (65) 前掲『新札幌市史』第5巻・通史5（下）400～401頁（原典は「市勢要覧」1978年）。なお、このセンター設立の目的については、「室蘭・小樽から陸揚げされた物資を国道36号、札幌バイパスを使って運び、国鉄の貨物駅を設置して苗穂、桑園を素通りして1カ所に集中し、市内の交通緩和、また倉庫や運輸など流通関連業種の集約化による物価安定、今後予想される大量物流輸送の円滑化、中小企業の近代化を目的としていた」（前掲『新札幌市史』第5巻・通史5（下）401頁、原典は「北海道新聞」1966年1月3日号）とされている。
- (66) 前掲『第4期（第37回）営業報告書』3頁。
- (67) 前掲『ダイカ創業物語』75頁。
- (68) 同書、59頁、『ダイカマンスリー』第1巻第25号（ダイカ株式会社、1972年12月1日）1頁、同誌第4巻第39号（同社、1974年1月1日）3頁、同誌第4巻第45号（同社、1974年7月1日）1頁などによる。
- (69) 前掲『ダイカ創業物語』79頁、ダイカ株式会社『第7期（第40回）営業報告書』（自昭和49年10月1日至昭和50年9月30日）2頁。
- (70) 斎十全堂の創業については、前掲『『斎十全堂』創立者 斎藤脩平伝』11頁を参照されたい。
- (71) 『社内報だいか』第49号（ダイカ株式会社、1974年11月1日）1頁、『ダイカマンスリー』第4巻第45号（同社、1974年7月1日）2頁、同誌第4巻第50号（同社、1974年12月1日）1頁。
- (72) 『ダイカマンスリー』第4巻第58号（ダイカ株式会社、1977年9月1日）1頁。
- (73) ダイカ株式会社『第6期（第39回）営業報告書』（自昭和48年10月1日至昭和49年9月30日）2頁では、「来期の函館営業所社屋の完工を俟って、社屋に関するほとんどの計画を完了することになります」と記述されているが、実際には、この時期の一連の新社屋建設は、この帯広営業所の新社屋建設まで続いたとみてよいであろう。
- (74) ダイカ株式会社『第8期（第41回）営業報告書』（自昭和50年10月1日至昭和51年9月30日）2～3頁。
- (75) ダイカ株式会社『第9期営業報告書』（自昭和51年10月1日至昭和52年9月30日）2頁。
- (76) 同報告書、3頁。
- (77) 前掲『第10期のⅠ営業報告書』5頁。
- (78) 前掲『ダイカ創業物語』84頁。
- (79) ダイカ株式会社『第10期のⅡ営業報告書』（自昭和53年8月1日至昭和54年7月31日）3頁。
- (80) 前掲『第11期営業報告書』5頁。
- (81) 前掲『ダイカ創業物語』88頁。
- (82) 『ダイカマンスリー』第11巻第130号（ダイカ株式会社、1981年10月1日）1頁。
- (83) 前掲『第11期営業報告書』1頁。
- (84) 同報告書、4頁。
- (85) 前掲『ダイカ創業物語』90頁。
- (86) 同書、93頁。
- (87) ダイカ株式会社『第13期事業報告書』（自昭和56年8月1日至昭和57年7月31日）2頁。
- (88) 前掲『ダイカ創業物語』96頁およびダイカ株式会社『第15期営業報告書』（自昭和58年8月1日至昭和59年7月31日）2頁。同頁には、それぞれの増改築に要した投資額が記載されており、小樽支店事務所改築のそれは4,600万円、苫小牧支店倉庫増築のそれは8,300万円となっている。
- (89) 前掲『ダイカ創業物語』96頁～102頁。
- (90) 同書102頁およびダイカ株式会社『第18期報告書』（自昭和61年8月1日至昭和62年7月31日）1頁。
- (91) 前掲『ダイカ創業物語』104頁およびダイカ株式会社『第19期報告書』（自昭和62年8月1日至昭和63年7月31日）2頁。同頁には、それぞれの増改築に要した投資額が記載されており、函館支店倉庫増築のそれは2,600万円、苫旭川支店倉庫事務所増築のそれは7,700万円となっている。
- (92) ここでのディック株式会社に関する記述は、ディック株式会社『経歴書』（1988年9月）記載の「会社の沿革」と、筆者の質問に対する大公一郎氏の回答による。なお、ダイカ株式会社『第8期（第41回）営業報告書』（自昭和50年10月1日至昭和51年9月30日）9頁には、1976月17日の取締役会で「ディック株式会社に対する出資並びに融資限度額の決定」という記載がある。なお、その後、ディック株式会社は、ダイカ株式会社のアンテナショップとして役割を担っていたが、その役割を終えたとして、1995（平成7）年1月11日をもって㈱ファッション・ダイカと合併し、解散した。その背景には、当時の商法改正で、株式会社の最低資本金を1,000万円としなければならなくなったこともあった（ディック株式会社『第33期報告書』平成6年8月11日から平成7年1月10日まで、1頁）。

- (93) ここでの株式会社アドニスに関する叙述は、「(株)アドニス営業計画」(作成主体・作成年月日ともに不明)所収「(株)アドニス設立の背景・営業趣旨」と株式会社アドニス『第1期営業報告書』(平成1年8月1日から平成2年7月31日まで)および筆者による大公一郎氏への質問に対する回答などによる。
- (94) 森十全堂などの戦前の化粧品会社の販売会社への関わりについては、前掲「森十全堂にみる地域有力卸企業の生成」を参照されたい。
- (95) 前掲「北海道・東北地域での花王販社の設立と統合の過程」を参照されたい。
- (96) 筆者による大公一郎氏に対する質問への回答による。
- (97) 筆者による大公一郎氏に対する質問への回答による。
- (98) 前掲『第10期のⅠ営業報告書』5頁。
- (99) 筆者による大公一郎氏に対する質問への回答による。
- (100) 関係者への聞き取り調査による。
- (101) ダイカ株式会社『会社案内』(1979年版)、ダイカ株式会社『Daika Information Booklet』(1981年版)による。
- (102) 同上および筆者による大公一郎氏に対する質問への回答による。
- (103) 前掲『第34期営業報告書』5頁。
- (104) 前掲「中小企業の地位・役割と政策の意義」93頁。
- (105) 筆者の質問に対するダイカ(株)元経理担当者からの回答による。
- (106) 『日経流通新聞』(1989年8月1日号)。
- (107) 前掲『ダイカ創業物語』90頁。
- (108) 新入社員理解訓練講座については、『社内報だいか』の各号に随時記事が掲載されている。1970年代初期のそれについては、同誌第7号(1971年4月1日)1頁、同誌第8号(1971年5月1日)3頁、同誌18号(1972年4月1日)2頁などを参照されたい。
- (109) 筆者による大公一郎氏に対する質問への回答による。
- (110) 前掲『社内報だいか』第8号、3頁。
- (111) ダイカ株式会社『会社あんない』(1976年版)による。
- (112) 前掲『第9期営業報告書』3頁および前掲『第10期のⅠ営業報告書』3頁。
- (113) ダイカ株式会社『会社案内』(1979年版)による。なお、その2年後の『会社案内』(1981年版)によると、DODシステムについて同様に内容を説明するとともに、その開発プログラムを、新入社員理解訓練講座、13週間マスターコース(OJT)、新人セールスマンコース、ジュニアメンバーシップ開発コース(JDP)、女子社員能力開発コース(WDP)、シニアメンバーシップ開発コース(SDP)、マネジメント・ベーシックコース(MBC)、リーダーシップ開発コース(LDP)に整理して記載している。
- これに関して、ダイカ株式会社『第13期営業報告書』(自昭和56年8月1日至昭和57年7月31日)2頁および前掲『ダイカ創業物語』93頁には、「ロール・プレイング活用によるセールス技術研修、女子社員の自己開発プログラムを中心にDODシステムを一段と充実させ少数精鋭、人材育成の経営方針にそってこれを推進してまいりました」と記されている。このほか、ダイカでは従業員の士気向上のため、1976年5月12日より、3泊4日の自衛隊体験入隊を始めた(前掲『ダイカ創業物語』80頁)。1977年7月までに50才以下の男子261名(総員291名)が参加しているが(ダイカ株式会社『第9期営業報告書』、自昭和51年10月1日至昭和52年9月30日、3頁)、その後、中断があり、1987年9月16日に10年ぶりに再開している(前掲『ダイカ創業物語』102頁)。
- (114) 前掲『第11期営業報告書』1頁。
- (115) 当時入社した現・株式会社あらた北海道支社の社員のメモによる。
- (116) 『日経流通新聞』(1983年6月23日号)。
- (117) 前掲『ダイカ創業物語』94頁。
- (118) 同書、94頁。
- (119) 前掲『私のマネジメント思考-通信報』23頁。
- (120) 同書、23頁。
- (121) 『社内報だいか』第101号(ダイカ株式会社、1979年3月10日)1頁。
- (122) 業績評価項目の変遷をみると、上記の『社内報だいか』第101号から同誌117号(同社、1980年7月17日)までは、「1. うけ持ち果たそう」、「2. ぜひ皆で実をあげよう」、「3. わたくしのこうけんは」、「4. けじめをつけて費おう」、「5. あらい商売気をつけよう」、「6. かしこく気をつかって」、「7. ストックはほどほどに」、「8. かいすう多く足を運ぼう」、「9. ねついをもって当ろう」、「10. きめこまかく」、「11. うれる商品を大切

- に、「12. しいれた商品は責任を」、「13. くるまは人の性格をあらわす」の13項目であったが、同誌120号（同社、1980年10月20日）からは、このうち「9. ねついをもって当ろう」が削除され、それ以下の順番が繰り上がって12項目となっている。さらに同誌第133号（同社、1981年11月15日）からは、それら12項目にほぼ相当する別の表記で、「1. 売上」、「2. 1人当り利益(1)」、「3. 1人当り利益(2)」、「4. 営業費」、「5. 粗利益」、「6. 貸倒金」、「7. 在庫」、「8. 回収率」、「9. 回収異常店」、「10. 売上返品」、「11. 仕入返品」、「12. 車輛事故」となっている。
- (123) 『社内報だいか』第215号（ダイカ株式会社、1988年9月20日）15頁。
- (124) 同誌各号掲載関連記事。
- (125) 1970～80年代の花王の情報システムと物流システムの近代化については、『花王史100年』（花王株式会社、1993年3月）379～385頁および856～865頁、斎藤正治監修・山田泰三著『花王流通コラボレーション』（ダイヤモンド社、2001年8月）を参照されたい。また主に1990年代の花王のそれについては、平坂敏雄『花王情報システム革命』（ダイヤモンド社、1996年4月）を参照されたい。
- (126) 前提『社内報だいか』第11号、1頁。
- (127) 同誌第10号（ダイカ株式会社、1971年7月1日）1頁および大公一郎氏への聞き取り調査による。
- (128) 前掲『社内報だいか』第10号、1頁。
- (129) 振吉巳歳男氏への聞き取り調査による。
- (130) 前掲『社内報だいか』第11号、1頁。
- (131) 前掲『ダイカ創業物語』55頁、『ダイカマンスリー』第2巻第32号（ダイカ株式会社、1973年6月1日）1頁、『社内報だいか』第27号（同社、1973年1月1日）2頁、同誌第32号（同社、1973年6月1日）1頁、同誌第33号（同社、1973年7月1日）3頁。
- (132) 『ダイカマンスリー』第4巻第53号（ダイカ株式会社、1975年3月1日）1頁。
- (133) 前掲『ダイカ創業物語』88頁。
- (134) 同書92頁、『社内報だいか』第135号（ダイカ株式会社、1982年1月16日）3頁。
- (135) 前掲『ダイカ創業物語』60頁。
- (136) 同書92頁、前掲『第13期事業報告書』2頁、『社内報だいか』第134号（ダイカ株式会社、1981年12月15日）8頁。
- (137) 前掲『ダイカ創業物語』92頁、前掲『第13期事業報告書』2頁。
- (138) 『社内報だいか』第147号（ダイカ株式会社、1983年1月20日）13頁。
- (139) 前掲『ダイカ創業物語』94頁、ダイカ株式会社『第14期営業報告書』（昭和57年7月31日から昭和58年8月1日）1頁、『社内報だいか』第145号（ダイカ株式会社、1982年11月15日）9頁。
- (140) 前掲『ダイカ創業物語』61頁、『社内報だいか』第161号（ダイカ株式会社、1984年3月21日）13頁。
- (141) 前掲『ダイカ創業物語』61頁、96～97頁。
- (142) 『社内報だいか』第155号（ダイカ株式会社、1983年9月20日）10頁。
- (143) 同誌第190号（同社、1986年8月20日）5頁。
- (144) ダイカ株式会社『第16期報告書』（昭和59年8月1日から昭和60年7月31日まで）2頁。
- (145) 前掲『ダイカ創業物語』101頁。
- (146) ダイカ株式会社『第17期報告書』（昭和60年8月1日から昭和61年7月31日まで）2頁。
- (147) ここでのC & Lセンターについての叙述は、前掲『ダイカ創業物語』102頁、『日経流通新聞』（1985年6月20日号）、『社内報だいか』第192号（ダイカ株式会社、1986年10月20日）11頁などによる。
- (148) 『日経流通新聞』（1987年11月24日号）および『社内報だいか』第231号（ダイカ株式会社、1990年1月20日）14頁、前掲『第19期報告書』1～2頁。
- (149) 『ダイカマンスリー』第19巻第199号（ダイカ株式会社、1987年8月1日）1頁。
- (150) 前掲『第19期報告書』1～2頁、前掲『第20期報告書』1頁。
- (151) 『週刊粧業』第1734号（株週刊粧業、1988年9月5日）11頁。
- (152) 『日経流通新聞』（1990年2月20日号）。
- (153) ここでのヘリオスに関する記述は、『ダイカマンスリー』第18巻第194号（ダイカ株式会社、1987年3月1日）1頁、『あらたマンスリー』第33号（株式会社あらた、2006年12月1日）1頁、『会社案内 HERIOS』（株式会社ヘリオス、発行年月日不詳）所収「沿革」などによる。
- (154) 『週刊粧業』第1595号（株週刊粧業、1985年8月12日号）2頁、『日経流通新聞』（1987年3月19日号）、同紙

- (1987年11月17日号) などによる。なお、ヘリオスの設立月日について、米山幸喜氏によれば11月11日とされる。
- (155) 『日経流通新聞』(1987年11月24日号)。なお、全国のVANについては、同紙(1988年3月17日号)を参照されたい。
- (156) 『社内報だいか』第203号(ダイカ株式会社, 1987年9月20日) 2頁, 同誌第212号(同社, 1988年6月20日) 2頁。
- (157) 『ダイカマンスリー』第19巻第199号(ダイカ株式会社, 1987年8月1日) 1頁, 同誌第20巻第126号(同社, 1988年3月1日) 1頁。
- (158) 同誌同号, 1頁。
- (159) 同誌同号, 1頁。
- (160) 前掲『社内報だいか』第212号, 2頁。
- (161) 前掲『ダイカ創業物語』, 67頁。
- (162) 前掲『第35期営業報告書』 1頁。
- (163) 前掲『第36期営業報告書』 1頁。
- (164) 同報告書 1頁。
- (165) 前掲『第4期(第37回)期報告書』 2頁。
- (166) 前掲『第6期(第39回)営業報告書』 2頁。
- (167) 前掲『第8期(第41回)営業報告書』 1～2頁。
- (168) 前掲『第12期営業報告書』 1頁。
- (169) ダイカ株式会社『第14期報告書』(昭和57年7月31日から昭和58年8月1日まで) 2頁
- (170) 前掲『第16期報告書』 1頁, 前掲『第17期報告書』 1頁, 前掲『第18期報告書』 1頁。
- (171) 前掲『第13期事業報告書』～前掲『第18期報告書』各1～2頁。
- (172) 前掲『第19期報告書』 1～2頁, 前掲『第20期報告書』 1～2頁。
- (173) 筆者の質問に対するダイカ元経理担当者と大公一郎氏からの回答による。
- (174) 前掲『斎十全堂にみる地域有力卸企業の生成』。
- (175) 『日経流通新聞』(1987年7月25日号)掲載の1986年度の石鹸・化粧品卸売業の粗利は10.7%, 同紙1988年7月30日号掲載の1987年度のそれは10.6%, 同紙1989年7月29日号掲載の1988年度のそれは11.9%, 同紙1990年7月28日号掲載の1989年度のそれは11.2%であった。
- (176) 筆者の質問に対するダイカ(株)元経理担当者からの回答による。
- (177) 筆者の質問に対するダイカ(株)元経理担当者からの回答による。
- (178) 筆者の質問に対するダイカ(株)元経理担当者からの回答による。
- (179) 前掲『第20期報告書』 7頁。
- (180) 筆者の質問に対するダイカ(株)元経理担当者からの回答による。

【付記】

本稿執筆に際し、大公一郎氏(元ダイカ株式会社代表取締役社長)、振吉巳歳男氏(元ダイカ株式会社代表取締役副社長)、佐藤敏明氏(元ダイカ株式会社取締役)、得能健次氏(株式会社あらた北海道支社長)、北飯義則氏(株式会社あらた北海道支社業務統括)、米山幸喜氏(元北海道商報編集長)に多大なる御協力をいただいた。記して感謝の意を表したい。

また本稿での検討の内容は、2012年1月7日(土)の経営史学会北海道ワークショップ(北海道大学)で発表させていただいた。報告の準備段階では、中本和秀氏(札幌大学)、白木沢旭児氏(北海道大学)、高井哲彦氏(北海道大学)の各氏にお世話になった。また発表の場では、多くの参加者から、さまざまなコメントや御教示をいただいた。なかでも、白木沢旭児氏より、市史編纂の御経験から、札幌総合卸センターや大谷地流通業務団地に関する情報を御提供いただいたことは、本稿作成の最終段階で大きな助力となった。経営史学会北海道ワークショップでお世話になった参加者の皆さまに、心より御礼を申し上げたい。

なお、本稿は、2011(平成23)年度独立行政法人日本学術振興会科学研究費補助金(基盤研究(C))([課題番号] 21530346)による研究成果の一部である。

The Development of Daika Kabushiki Kaisha in Hokkaido in the 1970s and 1980s

Satoshi SASAKI

This paper examines the driving factors behind the development of the leading local wholesale company Daika in Hokkaido in the period of the 1970s~80s by analyzing the business strategies and policies taken by the managers at the time and the wider circumstances that influenced their decisions. The following are the main features that contributed to the development of Daika.

First, the company structure was changed to allow limited ownership by the “employees’ society of holdings” (Jugyoin Mochikabu Kai) and to related banks. The original managers who formed Daika and their descendants remained the main members of the board of directors. But gradually, salaried managers who had graduated from university were also allowed to become members of the board. During this period Daika increased its capital to enable it to enlarge its facilities.

Second, the top management of Daika initiated new policies in line with how they thought a wholesaler should be run. They revised its transactions system, introduced a new information system and made revisions to employee relations. They enlarged their stores in Hokkaido and modernized their facilities and systems. To counteract moves by large new retailers, Daika took indirect measures by creating detached companies. Daika Juzendo and other wholesale companies took these measures to counteract integration strategies by makers from the prewar period to the period immediately after the war. Adopting these divisional structures, Daika maintained both the consistency of its business policies and strategies and its flexible response to counter the vertical structure of its competition.

Third, in order to secure human resources who are able to make independent management decisions Daika established spring hiring of university graduates in addition to its normal hiring of high school and vocational school graduates.

Furthermore, Daika developed its original training system in which employees received ongoing training, and also promoted new opportunities for employee advancement.

Fourth, Daika pursued the modernization of computer system and logistics system and developed an original in-store merchandizing system which helped it hold a dominant position in

the industry. At the same time, Daika initiated horizontal and vertical cooperation—such as creating a VAN system—with companies in Hokkaido both within and outside the industry.

Fifth, Daika increased its sales and profits from the 1970s to the 1980s, but its rank within the industry remained second or third. It can be assumed that the top management of Daika deepened their knowledge of expanding the company's business scale and scope through nationwide consolidation.